



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

UISEU

Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde

Mestrado em Gestão Aplicada

*DECENT WORK E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DO SETOR
BANCÁRIO PORTUGUÊS*

Francisca Duarte

*Professora Doutora Célia Ribeiro
Professora Doutora Clotilde Passos*

Viseu, outubro 2023



CATÓLICA

INSTITUTO DE GESTÃO E DAS ORGANIZAÇÕES DA SAÚDE

UISEU

*DECENT WORK E MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DO SETOR
BANCÁRIO PORTUGUÊS*

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa, Centro Regional de
Viseu, para obtenção do grau de Mestre em Gestão Aplicada

Francisca Duarte

*Professora Doutora Célia Ribeiro
Professora Doutora Clotilde Passos*

Viseu, outubro 2023

Agradecimentos

A realização de uma dissertação carece sempre da contribuição de vários intervenientes. Primeiramente, agradecer às orientadoras, Doutora Célia Ribeiro e Doutora Clotilde Passos, pela motivação, auxílio, exigência e atenção disponibilizada. Através das suas críticas conseguiram criar uma orientação que se tornou uma importante fonte de aprendizagem.

Aos meus pais e irmãs pelo esforço, apoio e coragem que deram para continuar com o meu percurso académico.

Ao Emanuel pela força constante e motivação.

A todos os meus amigos e colegas que foram importantes em todo este percurso.

A todos, o meu enorme agradecimento.

Resumo

Num contexto criado pela insegurança face à reestruturação do setor bancário português, as instituições bancárias foram forçadas a ajustar os seus objetivos numa visão distinta do que era no passado, associado a um clima de adaptação por parte dos colaboradores. Para que exista adaptação à mudança, torna-se essencial a motivação no local de trabalho, pois um colaborador motivado consegue ser mais produtivo, eficiente e eficaz. No entanto, o *Decent Work (DW)* é uma variável indispensável para perceber a motivação noutras vertentes.

Assim, o objetivo geral do estudo consiste em analisar as dimensões do DW, segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT), e avaliar se estas contribuem para a motivação dos colaboradores do setor bancário português. Cumulativamente, decidiu-se perceber qual dos fatores do DW tem mais impacto na motivação dos colaboradores, avaliar a influência do DW na motivação dos colaboradores, avaliar se as características sociodemográficas e profissionais influenciam a motivação e as dimensões do DW.

Para a parte empírica, adotou-se uma metodologia quantitativa com recurso a um estudo de carácter holístico, descritivo e transversal. Os dados foram recolhidos através de um questionário adaptado de Ferraro et al. (2018) e Rego e Carvalho (2002), e foram tratados através da ferramenta SPSS. A amostra é constituída por 317 colaboradores do setor bancário português. Os resultados mostram que quando existe um bom ambiente de trabalho os colaboradores sentem-se mais motivados. Relativamente às Dimensões do DW, verifica-se que o trabalho realizante e produtivo e a saúde e segurança são as que mais contribuem para a motivação.

Palavras-chave: *Motivação; Decent Work; Setor Bancário; Colaboradores.*

Abstract

In a context created by insecurity in the face of the restructuring of the Portuguese banking sector, banking institutions have been forced to adjust their objectives to a different vision than in the past, associated with a climate of adaptation on the part of employees. In order to adapt to change, motivation in the workplace is essential, as a motivated employee can be more productive, efficient and effective. However, Decent Work (DW) is an indispensable variable for understanding motivation from another angle.

Thus, the general objective of the study is to analyze the dimensions of WL, according to the International Labour Organization (ILO), and whether they contribute to the motivation of employees in the banking sector. In addition, it was decided to understand which of the DW factors has the greatest impact on employee motivation, to evaluate the influence of DW on employee motivation, and to assess whether sociodemographic and professional characteristics influence motivation and the dimensions of DW.

For the empirical part, a quantitative methodology was adopted using a holistic, descriptive and cross-sectional study. The data was collected using a questionnaire adapted from Ferraro et al. (2018) and Rego and Carvalho (2002), and was carried out using the SPSS tool. The sample consisted of 317 employees from the banking sector. The results show that when there is a good working environment, employees feel more motivated. With regard to the DW Dimensions, it can be seen that fulfilling and productive work and health and safety are the ones that contribute most to motivation.

Keywords: Motivation; Decent Work; Banking Sector; Employees.

Índice

Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vii
Abstract.....	ix
Índice.....	xi
Introdução.....	1
PARTE I - Enquadramento Teórico.....	3
CAPÍTULO 1 – Decent Work nas Organizações.....	5
1.1. Concetualização e Evolução.....	5
1.2.Os Direitos Humanos Fundamentais.....	6
1.3.Dimensões do Decent Work nas Organizações.....	9
CAPÍTULO 2 – A Motivação nas Organizações.....	13
2.1. Concetualização e Evolução.....	13
2.1.1. Teorias da Motivação.....	15
CAPÍTULO 3 – O Setor Bancário Português.....	19
3.1. Caracterização do Setor Bancário.....	19
3.2. A Reestruturação do Setor.....	20
3.3.Perceções do Setor Bancário: Uma Abordagem do Ponto de Vista dos Colaboradores.....	21
3.4.Estado de Saúde dos Colaboradores.....	22
3.5. A Influência da Motivação no Setor Bancário.....	22
PARTE II – Investigação Empírica.....	25
CAPÍTULO 4 – Investigação e a sua Metodologia.....	27
4.1. Justificação do Tema.....	27
4.2. Problemática e Objetivos de Investigação.....	28
4.3. Tipo de Investigação.....	29
4.4. População e Amostra.....	30
4.5. Procedimentos de Recolha de Dados.....	31
4.6. Procedimentos Éticos.....	35

CAPÍTULO 5 – Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados	37
5.1. Análise Descritiva.....	37
5.2. Análise Inferencial.....	39
5.3. Análise do Modelo de Investigação com Equações Estruturais	46
5.4. Discussão dos Resultados	55
CONCLUSÃO.....	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63
ANEXOS.....	71

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo Conceptual	29
Figura 2 – Estimativas Estandarizadas para o Modelo Estrutural	47

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Perfil Pessoal e Sociodemográfico	30
Tabela 2 - Correspondência das Dimensões do DW a cada Questão	33
Tabela 3 – Correspondência dos Motivos da Motivação a cada Questão	34
Tabela 4 - Estatística Descritiva e Distribuição das Escalas de DW e Motivação	38
Tabela 5 - Consistência Interna das Dimensões de DW e Motivação	39
Tabela 6 – Correlações entre as Dimensões da Escala DW	40
Tabela 7 – Comparação das Pontuações da Escala de Motivação entre Variáveis Sociodemográficas.....	41
Tabela 8 – Comparação das Pontuações da Escala de DW entre Variáveis Sociodemográficas.....	43
Tabela 9 – Saturações das Dimensões do Modelo	48
Tabela 10 – Critérios de Validação das Escalas do Modelo	50
Tabela 11 – Saturações para as Dimensões da Escala de Segunda Ordem	51
Tabela 12 – Coeficientes de Determinação Múltiplos.....	51
Tabela 13 – Análise das Saturações para Verificação das Hipóteses com o Modelo Estrutural	51
Tabela 14 – Ajustamento do Modelo Estrutural.....	53

Índice de Imagens

Imagem 1 – Panorama do Setor Bancário	19
---	----

Siglas

APB	Associação Portuguesa dos Bancos
DW	Decent Work
ERG	Existência, Relacionamento e Crescimento
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB.	Produto Interno Bruto
SBC	Sindicato dos Bancários do Centro
SBN	Sindicato dos Bancários Norte
UGT	União Geral de Trabalhadores

Introdução

O setor bancário português é confrontado com constantes desafios, nomeadamente devido às alterações estruturais profundas atualmente existentes, o que por sua vez, interfere com a motivação dos colaboradores e as condições de trabalho. Deste modo, a escolha do tema para a realização do presente trabalho reside na necessidade de compreender a envolvência deste setor e face à escassa informação existente na literatura sobre o tema, considerou-se relevante poder contribuir para o aprofundamento do conhecimento científico.

Sabe-se que os recursos humanos são o fator mais significativo dentro de uma organização. Contrariamente aos bens materiais, as pessoas apresentam necessidades individuais que devem ser satisfeitas, para que se torne possível o crescimento de uma organização. Cumulativamente, cada pessoa tem os seus objetivos e previsões para o seu percurso profissional e quando existe uma boa gestão dos mesmos conseguem tornar-se em vantagens para a organização (Mullins, 1999; Oliveira et al., 2020). Face a este contexto, pretende-se avaliar o impacto que cada uma das dimensões do *Decent Work* (DW) tem na motivação dos colaboradores do setor bancário português. Para o efeito, foi elaborada a seguinte questão de partida: “Os colaboradores do Setor Bancário Português têm um DW e sentem-se motivados no panorama atual?”. Para dar resposta a esta questão foram definidos os seguintes objetivos: o geral, analisar as dimensões do DW, segundo a OIT, e avaliar se estas contribuem para a motivação dos colaboradores do setor bancário português; os específicos, identificar qual dos fatores do DW tem mais impacto na motivação dos colaboradores; avaliar a influência do DW na motivação dos colaboradores; e avaliar se as características sociodemográficas e profissionais influenciam a motivação e as dimensões do DW.

A dissertação encontra-se organizada em duas partes, a primeira com o enquadramento teórico e a segunda com a investigação empírica. A primeira parte contém três capítulos, o DW nas organizações, a motivação nas organizações e o setor bancário. A segunda parte, apresenta o desenho da investigação, o tipo de estudo desenvolvido, as variáveis, a caracterização da amostra, o instrumento de recolha de dados, culminando com a apresentação, análise e discussão dos resultados. Por fim, apresentam-se as conclusões, implicações, limitações, bem como as perspetivas para futuras investigações no âmbito da temática abordada.

PARTE I

ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO 1 – *Decent Work* nas Organizações

Sumário

- 1.1. Concetualização e Evolução
 - 1.2. Os Direitos Humanos Fundamentais
 - 1.3. Dimensões do *Decent Work* nas Organizações
-

O mercado de trabalho encontra-se em constante alteração e as condições de trabalho são cada vez mais rígidas pela competitividade envolvente, gerando um clima de instabilidade e insegurança, que por sua vez, aumenta os níveis de stress e angústia (Blustein et al., 2016). Tendo em conta este paradigma e as grandes mudanças no meio laboral, os líderes nacionais e internacionais estabelecem regras necessárias relativamente à qualidade de trabalho a que todas as pessoas deviam ter acesso. Assim, surge o conceito de DW.

Este define a vida de todos os que trabalham e querem trabalhar (Blustein et al., 2016).

1.1. Concetualização e Evolução

O DW é um conceito internacional, estabelecido na Declaração dos Direitos Humanos das Nações Unidas, que defende a necessidade de trabalho como um aspeto integral dos direitos humanos. Em dezembro de 1948 foi proposto pela Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas (ONU) o seguinte: toda a pessoa tem direito ao trabalho, à livre escolha de um emprego, a condições adequadas ao trabalho e à proteção contra o desemprego. Todos têm direito a igual remuneração por igual trabalho, toda a pessoa que trabalha tem direito a ser ressarcida em função do mesmo trabalho com um salário justo e adequado para que lhe permita garantir a si e à sua família uma existência digna e ainda que, todo o indivíduo possui o direito de constituir-se e filiar-se a sindicatos para a proteção dos seus interesses (United Nations Declaration of Human Rights, 1948).

Segundo a ONU, as dimensões do DW são onze: oportunidades de emprego; ganhos/recompensas e trabalho produtivo; horário de trabalho digno; equilíbrio entre o trabalho, família e vida pessoal; trabalho que deve ser abolido; estabilidade e segurança no local de trabalho; tratamento e oportunidades iguais; ambiente laboral seguro, segurança social, diálogo social-representação dos trabalhadores e empregados e o contexto económico e social para o DW (ILO, 1999, 2008, 2013).

A Organização Internacional do Trabalho (OIT) foi fundada em 1919 como condição do Tratado de Versalhes. Segundo o que está estabelecido no Preâmbulo da Constituição da OIT, existia uma crença clara na época entre os partidos fundadores de que uma paz

universal e duradoura só pode ser estabelecida se tiver por base a justiça social. Assim, identificaram-se diferentes áreas onde era necessário melhorar, tais como, a regulamentação das horas de trabalho, colocando limites de um dia e semana máximos de trabalho, as regras da oferta de trabalho, acautelar o desemprego, prever uma remuneração adequada, proteção do colaborador contra doenças e lesões no seu local de trabalho, proteção das crianças, jovens e mulheres, precaução contra a velhice e lesões, proteção dos interesses dos colaboradores quando estão a trabalhar num país fora do seu, reconhecimento do princípio da igualdade de salário pelo colaborador com igual valor, reconhecimento do princípio da liberdade de associação, organização do ensino profissional, técnico e outras medidas (Deranty & Macmillan, 2012).

Regra geral, torna-se fulcral que as empresas criem ambientes propícios a promover o DW (Fischer et al., 2021).

Na maioria dos estudos, verificou-se que o DW é medido como uma construção objetiva e como parte da análise económica, social ou política (Kekana et al., 2023), de uma organização ou de um setor de atividade.

O DW é considerado fundamental para a progressão na carreira e na vida de uma pessoa no que diz respeito ao bem-estar. Este conceito engloba o acesso ao emprego pleno e produtivo baseado nos princípios básicos do trabalho, na proteção social e na participação no diálogo social (Burchell et al., 2014).

A globalização da economia e a incerteza face à digitalização das indústrias leva a que se crie uma ameaça relativamente à promoção do DW (Toscanelli et al., 2019). Deste modo, a valorização do DW acaba por ser um ponto-chave para contribuir para a justiça social (Reynaud, 2018). Na verdade, a orientação educacional e vocacional colabora para que exista justiça social, proporcionando o apoio a todos, particularmente, aos mais vulneráveis (Hooley et al., 2018).

Por fim, através de diversas investigações, entendeu-se que o acesso a um trabalho estável e seguro está fortemente relacionado com a saúde mental e física, pois estes fatores são fundamentais para o bom desempenho de qualquer colaborador (Blustein et al., 2016).

1.2. Os Direitos Humanos Fundamentais

Os direitos humanos consideram-se direitos intrínsecos a todos os seres humanos, sem ter em conta o género, nacionalidade, etnia, idioma, religião ou qualquer outro fator. Dentro destes direitos surgem o direito à vida, à liberdade, ao trabalho e à educação.

O Direito Internacional dos Direitos Humanos prevê os procedimentos que os governos devem adotar perante uma determinada maneira ou de não se pronunciar perante certas atitudes, com o intuito de preservar os direitos humanos e as respectivas liberdades fundamentais dos indivíduos (Organização das Nações Unidas, 2019).

No que concerne aos direitos económicos, sociais e culturais, segundo a convenção internacional sobre direitos económicos, sociais e culturais, os direitos humanos que se destacam são (Organização das Nações Unidas, 2019):

- O direito de trabalhar em condições dignas e justas;
- O direito à proteção social, a um estilo de vida adequado aos padrões atingíveis de bem-estar físico e mental;
- O direito à educação e ao usufruto dos benefícios da liberdade cultural e do progresso científico.

De acordo com os objetivos para o desenvolvimento sustentáveis, estabelecidos na Agenda 2030, o conceito de DW é um tema primordial. Deste modo, pretende-se alcançar um mundo em que cada país tenha um crescimento económico firme, inclusivo, sustentável e com um DW para todos. Assim, tenciona-se extinguir o trabalho forçado, o tráfico humano, bem como colocar fim à exploração do trabalho infantil. Portanto, visa-se que todas as pessoas possam usufruir de um trabalho saudável e consistente tendo em conta o conhecimento e as ferramentas necessárias ao trabalho produtivo e gratificante. Até 2030, um dos objetivos é aumentar o número de pessoas com qualificações, nomeadamente técnicas e profissionais, para o emprego, DW e empreendedorismo. E ainda, conseguir atingir a meta de emprego absoluto, gratificante e decente para todas as mulheres e homens, para os jovens e pessoas com deficiência e também uma remuneração justa e adequada para todos (PNUMA, 2018).

A Declaração Universal dos Direitos Humanos surge em 1948 com um código de ética abrangente, que destaca a dignidade humana. Uma vez que este tema foi assinalado pelo horror ao extermínio que foram os campos de concentração nazistas e que afetou negativamente o paradigma jusnaturalista, ou seja, os direitos humanos são naturais e anteriores à própria lei. Posto isto, a definição de dignidade humana foi alargada, criando os Direitos Económicos Sociais e Culturais, articulando com os direitos civis e políticos já estabelecidos. Em 10 de dezembro de 1948, aprovou-se a Declaração Universal dos Direitos Humanos como um ponto importante do processo de reconstrução dos direitos humanos. Este documento pretende estabelecer a conceção contemporânea de direitos

humanos baseada na universalidade e indivisibilidade destes direitos (Rosenfield & Pauli, 2012).

A Agenda 2030 estabeleceu, como 8º objetivo, o trabalho digno e o crescimento económico. Este define como prioridades:

- Assegurar o crescimento económico per capita, tendo em conta o cenário nacional, particularmente, um crescimento anual de pelo menos 7% do produto interno bruto (PIB) nos países menos desenvolvidos;
- Alcançar altos níveis de produtividade das economias recorrendo à diversificação, modernização tecnológica e inovação, nomeadamente através da priorização de setores de alto valor e dos setores com forte mão-de-obra;
- Proporcionar políticas direcionadas para o desenvolvimento que contribuam para as atividades produtivas, a criação de trabalho digno, o empreendedorismo, a criatividade e a inovação como base para conseguir incentivar a formalização e o crescimento das micro, pequenas e médias empresas, nomeadamente através do acesso aos serviços financeiros;
- Até 2030 pretende-se melhorar a eficiência dos recursos globais no consumo e na produção e dedicar-se em analisar o crescimento económico da degradação ambiental, tendo por base o enquadramento de programas sobre a produção e o consumo sustentáveis;
- Até 2030, atingir o emprego pleno e produtivo e o DW para todas as pessoas, mulheres, homens, jovens e pessoas com deficiência, garantindo uma remuneração igual para trabalho de igual valor;
- Diminuir significativamente a proporção de jovens sem emprego, educação ou formação;
- Criar regras imediatas e eficazes para terminar com o trabalho forçado, a escravidão, o tráfico de pessoas, proibir e eliminar o trabalho infantil. Até 2025 extinguir todas as formas de trabalho infantil;
- Preservar os direitos do trabalho e proporcionar locais de trabalho seguros e protegidos para todos os colaboradores;
- Até 2030, criar e colocar em prática políticas para a promoção do turismo sustentável, que cria empregos e promove a cultura e os produtos locais;
- Consolidar a capacidade das instituições financeiras nacionais para estimular a expansão do acesso aos serviços financeiros para todos;

- Expandir o apoio à Iniciativa de Ajuda para o Comércio (*Aid for Trade*) para os países em desenvolvimento, nomeadamente os países menos desenvolvidos;
- Desenvolver e preparar uma estratégia global para o emprego dos jovens e implementar o Pacto Mundial para o Emprego da Organização Internacional do Trabalho (OIT). (ONU, 2019)

1.3. Dimensões do *Decent Work* nas Organizações

A implementação de um DW nas organizações tornou-se fundamental. Segundo a OIT (1999), um diretor geral de uma organização estabeleceu que este conceito não se restringe apenas à criação de novos postos de trabalho, mas sim à promoção da qualidade do trabalho, criando sistemas económicos e sociais que assegurem o emprego e a segurança e que se adaptem às constantes mudanças que surgem no seio laboral. Resumidamente, este diretor da OIT referiu que o DW engloba também outros fatores da vida humana, tais como proteção ao colaborador e à sua família. Saliente-se que deve considerar-se o colaborador como uma pessoa e não como uma máquina de produção (Araujo & Gil, 2020).

Segundo a ONU, as dimensões do DW são onze: oportunidades de emprego; ganhos/recompensas e trabalho produtivo; horário de trabalho digno; equilíbrio entre o trabalho, família e vida pessoal; trabalho que deve ser abolido; estabilidade e segurança no local de trabalho; tratamento e oportunidades iguais; ambiente laboral seguro, segurança social, diálogo social-representação dos trabalhadores e empregados e o contexto económico e social para o DW (ILO, 1999, 2008, 2013).

As dimensões substantivas propostas na Agenda do Trabalho Digno (ILO, 2013) surgem através de quatro pilares principais da OIT, a liberdade, a equidade, a segurança e a dignidade humana que têm como principal objetivo assegurar o cumprimento dos princípios e direitos fundamentais no local de trabalho, através da criação de oportunidades de emprego, proteção social e diálogo. Estes onze fatores substantivos são avaliados por onze grupos de indicadores estatísticos.

Desta forma, o conjunto de indicadores advém maioritariamente dos Inquéritos às Forças de Trabalho de acordos coletivos de trabalho, censos económicos e populacionais e ainda outras investigações imprescindíveis, sendo que a criação de oportunidades de emprego considera-se um elemento fundamental para o DW (ILO, 2013).

A globalização contribuiu para um aumento da competitividade e para uma nova visão do mundo interconectado e interdependente, o que leva a criar responsabilidades partilhadas e comuns (Méle & Sánchez-Runde, 2013). Deste modo, a tendência será cada vez mais as pessoas e líderes estarem conscientes de que a consequência das suas atitudes contribui para o meio ambiente e para a comunidade.

CAPÍTULO 2 – A Motivação nas Organizações

Sumário

2.1. Concetualização e Evolução

2.1.1. Teorias da Motivação

2.1.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

2.1.1.2. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

2.1.1.3. Teoria X e Y de McGregor

2.1.1.4. Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland

2.1.1.5. Teoria ERG de Alderfer

A motivação organizacional considera-se imprescindível no local de trabalho, pois, quando os colaboradores se encontram motivados e sentem-se parte integrante da organização, irão trabalhar com empenho e comprometimento, conseguindo assim atingir os objetivos definidos (Erez et al., 2001). De facto, abordar a motivação no contexto bancário é essencial para que se consiga entender o estado em que os colaboradores se encontram enquanto desempenham o seu trabalho.

A teoria mais relevante para o presente estudo é a Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland, pois foi a base do questionário aplicado no campo da motivação.

2.1. Concetualização e Evolução

A palavra motivação surge através do significado etimológico da palavra motivo, que advém do latim “*movere, motum*” e entende-se como aquilo que faz mover. Na verdade, motivo define-se como um fator interno, persistente, que leva um indivíduo a insistir num comportamento focado para um determinado objetivo, permitindo satisfazer o que estava previamente estabelecido. Neste sentido, nasce o conceito de motivação, que consiste num processo de desenvolvimento interior e orientação para a ação, dispondo de esforços para atingir os objetivos estabelecidos (Eccheli, 2008).

Segundo Ribeiro et al. (2018), para conseguir atingir o melhor dos recursos humanos é fulcral que os colaboradores se sintam motivados. Num mundo global, a motivação tem sido um conceito presente nas organizações, considerada imprescindível para a sua sobrevivência e crescimento sustentável.

A motivação no trabalho define-se de acordo com os fatores impulsionadores dos colaboradores para escolherem a ação e a persistência em fazê-la. Os fatores impulsionadores advêm de fatores ambientais e definem o processo psicológico que nos

leva a ter determinados comportamentos no local de trabalho, como por exemplo, atingir um objetivo estabelecido, quando existe vontade e foco por parte dos colaboradores em conseguir atingi-lo, estes unem todos os esforços para o cumprir (Li et al., 2022).

Ernest Archer (1978) explicou algumas das falsas interpretações sobre o comportamento motivacional. No seu estudo, concluiu que a motivação surge apenas das necessidades humanas e não dos fatores que cumprem essas mesmas necessidades (Bergamini, 2003). Na opinião de Bergamini (1997), a investigação da motivação é algo difícil, uma vez que cada pessoa é única e com características próprias e distintas de outra, nomeadamente, personalidade, predisposições emocionais e atitudes diversas. Posto isto, não tem as mesmas ações pelas mesmas razões que outra pessoa.

Relativamente à motivação no trabalho, uma vez que o processo motivacional é uma dinâmica de carácter interior, o fator mais importante é perceber o sentido que cada indivíduo atribui àquilo que faz (Bergamini, 2003). Saliente-se que a motivação consiste num processo responsável pela intensidade, direção, persistência dos esforços de um indivíduo para atingir um determinado resultado (Moura & Costa, 2018). De um outro ponto de vista, pode considerar-se uma tensão afetiva capaz de estimular uma determinada atividade para atingir um determinado objetivo (Eccheli, 2008), que advém de uma necessidade, ou seja, uma condição interna da pessoa, capaz de conduzir à ação, com o propósito de chegar à satisfação de uma necessidade (Oliveira, 2010).

Segundo Ribeiro et al. (2018), a motivação consiste numa força inata que nos consegue impulsionar, tornando-nos capacitados para atingir os nossos objetivos. Este conceito tem por base as emoções, mais concretamente, o desejo por experiências emocionais positivas e tentar evitar experiências negativas, no entanto, a definição de positivo ou negativo é variável de pessoa para pessoa e depende do seu estado psicológico no momento.

Os estudos desenvolvidos por Amaral et al. (2014) e Rego e Carvalho (2002), sobre a motivação humana, referem que os motivos das ações das pessoas estão relacionados com os seus objetivos, isto é, fazem as suas escolhas de acordo com o que vem do seu interior ou intrinsecamente à personalidade de cada um.

Na verdade, quando se fala do tipo de ação que vem de dentro de cada pessoa, refere-se, particularmente, a uma ação qualitativa, isto é, advém do interior de cada um e não é influenciável pelo mundo exterior. É de referenciar que estar motivado não significa ter momentos de alegria, entusiasmo, bem-estar e euforia, esses podem ser considerados efeitos secundários do processo motivacional (Amaral et al., 2014; Rego & Carvalho, 2002).

Segundo Moreno (2017), a motivação compreende-se como o desejo de fazer um esforço para atingir determinados resultados, de modo que esta tem impacto nos resultados produtivos e no desempenho. Sabe-se que, consegue-se atingir melhores resultados de desempenho organizacional e profissional do colaborador, se o mesmo estiver motivado. Atualmente, a motivação pode ser considerada como uma das funções mais importantes da gestão. Este conceito é percebido como uma força que contribui para o foco e orientação do comportamento do indivíduo de uma forma específica (Xanhtakis, 2019). É de salientar que a motivação dos colaboradores baseia-se nas suas características internas e em fatores externos, tais como formas de trabalho, práticas internas organizacionais e diferenças individuais, destaca-se o sucesso e a prosperidade das empresas. Na verdade, de todas as funções que um líder tem a mais importante e desafiante é a de conseguir motivar os colaboradores (Rahbi et al., 2017). Por fim, a motivação surge da satisfação das necessidades específicas, na maior parte das vezes define as decisões e ações tomadas pelos colaboradores de uma organização (Tovmasyan & Minasyan, 2020).

2.1.1. Teorias da Motivação

A motivação dos colaboradores é um tema cada vez mais abordado. Segundo Boas et al. (2006), existem teorias que se complementam e torna-se aliciante entender o seu inter-relacionamento. Em geral, todas as teorias estudadas primam pelo contributo positivo da motivação do colaborador para a organização, considerando essencial que os colaboradores estejam motivados para o bom funcionamento no meio laboral.

2.1.1.1. Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow é considerada a mais conhecida, pois baseia-se em diversas investigações, nomeadamente Reich, Jung Adler, Fromm e Freud e alguns estudos empíricos elaborados pelos autores (Ribeiro et al., 2018).

Em 1954, Maslow defendeu que as necessidades devem ser hierarquizadas, ou seja, colocadas de forma ascendente, deste modo, à medida que as necessidades mais baixas vão sendo concretizadas, passa-se para a categoria seguinte. O autor defende que existem cinco tipos de necessidades dispostas hierarquicamente. As necessidades mais baixas são

as fisiológicas, passando pelas necessidades de segurança, as sociais, as de estima, até às mais elevadas, de autorrealização. As necessidades fisiológicas são as que têm de ser primeiro satisfeitas, assim, um comportamento é determinado em função da categoria de necessidades que ainda falta satisfazer (Bueno, 2002).

Segundo Pérez-Ramos (1990), as contribuições de Maslow têm vindo a servir para incentivar o desenvolvimento de novos modelos teóricos e as suas formulações despertam a atenção por parte dos investigadores das áreas do comportamento. E, ainda, os seus contributos têm vindo a possibilitar a criação de programas de desenvolvimento de recursos humanos baseados nas convicções da categorização destas necessidades.

2.1.1.2. Teoria dos Dois Fatores de Herzberg

Frederick Herzberg defende que o comportamento humano divide-se em dois grupos de fatores, os higiénicos e os motivacionais. Os fatores higiénicos englobam o salário, as condições de trabalho, as relações interpessoais, a segurança e a política. Segundo Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), os fatores higiénicos por si só não conseguem motivar e quando estes não existem criam insatisfação e desmotivação.

Os fatores motivadores são a realização, o reconhecimento, a responsabilidade, o progresso e o desenvolvimento. Deste modo, os fatores higiénicos caracterizam-se por algo extrínseco à pessoa, ou seja, que não se controla, tome-se como exemplo o salário, as recompensas. Já os fatores motivacionais assentam em fatores intrínsecos, caracterizados por serem controlados pelo indivíduo com o objetivo de levar ao sucesso profissional (Bueno, 2002).

2.1.1.3. Teoria X e Y de McGregor

Na década de 1960, surgem duas abordagens distintas relativamente à gestão das organizações, a Teoria X, uma teoria tradicional e mecanicista. Contrariamente, a Teoria Y, tem por base as conceções modernas no que diz respeito ao comportamento humano. Na verdade, a Teoria X associa-se a abordagens clássicas de administração, já a Teoria Y baseia-se em abordagens de relações humanas ou sistémica-contingencial (Ribeiro et al., 2018).

Desenvolvida por McGregor, que defende as teorias X e Y apresentam certas convicções sobre a forma como as pessoas se comportam nas organizações.

A Teoria X define-se por um estilo autocrático que se baseia naquilo que é suposto que as pessoas façam da forma que a organização quer que seja feita. A Teoria Y defende a eliminação de preconceitos acerca da natureza humana (Bueno, 2002).

2.1.1.4. Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland

Defendida por David McClelland, tem por base a teoria das necessidades consideradas socialmente adquiridas, alegando que as pessoas são motivadas através de três necessidades essenciais. São elas: a necessidade de realização; a necessidade de poder; e a necessidade de afiliação. Primeiramente, a necessidade de realização considera o interesse permanente em melhorar aquilo que se faz, atingindo resultados de excelência. De seguida, a necessidade de poder, baseada na capacidade de fazer com que os outros se comportem de uma forma que não é naturalmente a sua. E por fim, a necessidade de afiliação advém da necessidade de afeto, de ter relacionamentos interpessoais fortes e de estar bem com todas as pessoas à sua volta. Por fim, esta teoria contribui para que se consiga colocar a pessoa certa num cargo ajustado aos seus objetivos e realizações. Contrariamente, quando as pessoas trabalham em algo que não gostam acabam por ter problemas, tais como, um fraco desempenho, stress e consequências nefastas, que podiam ser antecipadas com uma análise cuidada e criteriosa ao perfil de necessidades do colaborador, adaptando às características exigidas para o cargo (Ferreira et al., 2006).

2.1.2.5. Teoria ERG de Alderfer

A Teoria ERG, investigada por Clayton Alderfer, estabelece que ERG significa Existência, Relacionamento e Crescimento. Nesta teoria, o autor engloba também a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow, ou seja, o conceito de crescimento inclui a realização pessoal e estima e o conceito de relacionamento engloba as necessidades fisiológicas. Portanto, as necessidades de existência contêm todas as necessidades psicológicas e materiais. As necessidades de relacionamento incluem o desejo que as pessoas têm em ter relacionamentos fortes. Por conseguinte, as necessidades de

crescimento compreendem o desejo de influenciar criativamente e produtivamente a si e ao meio envolvente (Ferreira et al., 2006).

A teoria mais relevante para o presente estudo é a Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland, pois foi a base do questionário aplicado no campo da motivação.

De facto, abordar a motivação no contexto bancário é essencial para que se consiga entender o estado em que os colaboradores se encontram quando desempenham o seu trabalho.

CAPÍTULO 3 – O Setor Bancário Português

Sumário

- 3.1. Abordagem ao Contexto Atual
- 3.2. A Reestruturação do Setor
- 3.3. Perceções do Setor Bancário: Uma Abordagem do Ponto de Vista dos Colaboradores
- 3.4. Estado de Saúde dos Colaboradores
- 3.5. A Influência da Motivação no Setor Bancário

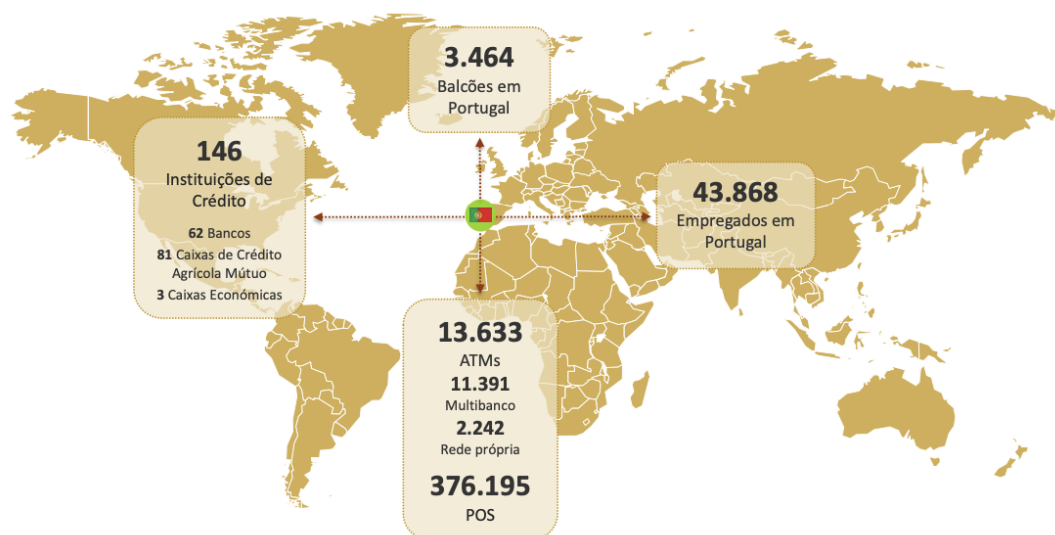
O setor bancário tem uma importância insubstituível devido à transversalidade de situações em que atua. Na verdade, a banca faz parte de todos os setores presentes na economia. Os fluxos monetários têm por base um bom sistema bancário que possa assegurar todas as transações (Ferreira, 2015).

3.1. Caracterização do Setor Bancário

Segundo a Associação Portuguesa dos Bancos (APB), em junho de 2022, em Portugal, havia 146 instituições de crédito, 3.464 balcões, 43.868 colaboradores e 13.633 caixas automáticas (Associação Portuguesa dos Bancos, 2022).

Imagem 1

Panorama do Setor Bancário (Fonte: APB, 2022)



Fonte: Associados APB (balcões, empregados e sistemas de pagamento) e Banco de Portugal (instituições de crédito).

Nos últimos tempos, o setor bancário enfrenta desafios difíceis. Em 2013 sofreu um ajustamento económico para apaziguar os desequilíbrios financeiros acumulados anteriormente. Em 2020, a economia estava a estabilizar e a conseguir recuperar, mas a

pandemia *Covid-19* teve um impacto negativo e surgiu novamente uma recessão. Posto isto, a banca conseguiu superar esta fase, devido à rápida resposta das políticas públicas orientadas a nível europeu e pela proatividade demonstrada do setor (Associação Portuguesa dos Bancos, 2022).

Por tudo isto, o setor bancário no tempo da crise de 2011 sofreu reestruturações devido à necessidade de adaptação face à competitividade da economia global. Tendo em conta este cenário, a primeira etapa é a redução de custos, recorrendo a despedimentos coletivos ou a outras estratégias alternativas (Usui & Colignon, 1996).

Relativamente às estratégias alternativas adotadas para reduzir os custos com o pessoal, podemos citar: congelamento; redução ou eliminação do pagamento de bónus e outros rendimentos monetários e não monetários; despedimento coletivo através de indemnizações ou reformas antecipadas; renovar os quadros através de recrutamento de pessoas, pois entram com ordenados mais baixos; *layoff* temporário; recrutamento temporário e diminuição de salários (Dias et al., 2012; Martins, 2009).

3.2. A Reestruturação do Setor

A reestruturação do setor bancário surgiu no século XX, com o processo de revolução das forças produtivas para a melhoria da produtividade, isto é, as inovações tecnológicas surgiram como um fator positivo para o processo produtivo. Um colaborador que utilizasse as novas tecnologias passou a conseguir realizar mais tarefas do que antes, uma vez que no passado eram necessárias mais pessoas para executar uma determinada tarefa. Aos poucos os recursos humanos vão sendo substituídos pela tecnologia. O que por sua vez traz consequências, tais como, contribuir para a implementação da reestruturação produtiva no setor. Consequentemente, este fenómeno no mercado de trabalho leva à adoção de vínculos laborais precários, nomeadamente, trabalho temporário, globalização dos mercados, aumento da competitividade e reestruturação devido à inovação tecnológica, afetando a saúde dos colaboradores (Moronte & Albuquerque, 2021).

3.3. Perceções do Setor Bancário: Uma Abordagem do Ponto de Vista dos Colaboradores

Segundo um estudo onde se realizou uma análise do clima organizacional, analisou-se a opinião dos colaboradores de uma instituição financeira em diferentes vertentes, tais como, a intenção de sair, a satisfação e a motivação. Percebeu-se que a maior preocupação dos colaboradores foca-se na remuneração e nos benefícios, ou até mesmo no salário, no ambiente de trabalho e no relacionamento destacou-se como positivo. É de salientar que os colaboradores afirmaram gostar e amar o que fazem, percebendo-se assim que estão comprometidos afetivamente com a instituição. Por fim, entende-se que os fatores que os colaboradores mais procuram são a segurança, melhores salários, reconhecimento e realização profissional (Trierweiler et al., 2020).

Uma investigação desenvolvida por Francisco (2017), realizada com colaboradores do setor bancário, concluiu que: relativamente à segurança no emprego, em média, destacou-se a oportunidade dada aos colaboradores de participarem num programa de integração na empresa no ano de admissão; na avaliação de desempenho, em média, valorizaram mais a oportunidade de ter uma entrevista de avaliação de desempenho, a integração da autoavaliação nessa mesma avaliação de desempenho e a oportunidade do colaborador discordar dessa mesma avaliação; no que diz respeito a remuneração, em média, reconheceram ter acesso a benefícios a nível de crédito; nas oportunidades de carreira, em média, destacaram a associação das oportunidades de progressão de carreira às competências individuais; nas oportunidades de formação, em média, referiu-se mais o facto de terem acesso a formação para adquirir competências necessárias ao desempenho ou para progressão de carreira; nas oportunidades de participação, em média, valorizaram mais a possibilidade de poderem participar em reuniões que possam ter voz ativa para debater questões que levam ao bom funcionamento da organização e da equipa; por último, no acesso à informação, em média, reconhecem ter informação constante sobre a situação económico-financeira da instituição e também sobre os últimos acontecimentos marcantes.

3.4. Estado de Saúde dos Colaboradores

Relativamente ao estado de saúde dos colaboradores do setor, analisou-se um estudo que teve como objetivo quantificar o nível de *burnout* e depressão no trabalho. Deste modo, verificou-se que em termos globais, os níveis estão moderados relativamente ao *burnout* e na depressão apresentaram-se níveis baixos. No entanto, particularizando mais os resultados, percebe-se que existem colaboradores com níveis alarmantes de *burnout* (42,4%), exaustão (46,7%), ansiedade (38,6%) e depressão (34,3%). Deste modo, considera-se que estes valores afetam gravemente o bem-estar físico, psicológico e social, comparativamente com outros estudos torna-se comum estes resultados aplicados a grupos profissionais (Coelho, 2022).

No mesmo sentido, pode tomar-se como exemplo um estudo que a União Geral de Trabalhadores (UGT) e os sindicatos bancários (Mais Sindicato, Sindicato dos Bancários do Centro (SBC) e Sindicato dos Bancários Norte (SBN)) solicitaram a empresa *Think People* para analisar os níveis de *burnout* e os riscos psicossociais dos colaboradores do setor. A amostra é composta por 2460 trabalhadores de todo o país. Com esta análise percebeu-se que neste setor de atividade existem níveis de *burnout* e exaustão muito acima da média nacional (*Burnout* 3,29 vs. 2,69; Exaustão 3,4 vs. 2,8) (Fonseca, 2021). Atualmente, os bancários estão constantemente expostos a doenças que advêm da profissão, pois conforme maior parte dos estudos realizados, a instabilidade no emprego, o excesso de tarefas, a exigência de qualificação constante, a competitividade, a pressão, o pouco reconhecimento, a pressão para a produtividade, as chefias autoritárias e os objetivos estipulados, são os principais fatores promotores da presente situação. Desta forma, todos estes fatores contribuem para o aparecimento de doenças (Oliveira, 2023).

3.5. A Influência da Motivação no Setor Bancário

O panorama atual é cada vez mais competitivo e surgem adversidades recentes levando a que sejam adotadas novas medidas nas organizações. Por conseguinte, as instituições bancárias começam a priorizar as competências humanas, ou seja, estas passam a ser um fator relevante e para isso é fundamental ter colaboradores altamente motivados e que se sintam essenciais para o cumprimento de objetivos (Alberti et al., 2019).

É importante frisar a importância de se ter conhecimento acerca da motivação humana, para que o gestor consiga ter a cooperação de todos os colaboradores. De tal forma que é

um desafio constante para as instituições bancárias conseguirem motivar os seus funcionários para que estes sejam comprometidos e focados em atingir os objetivos estabelecidos. De facto, no parecer de Alberti et al. (2019), torna-se fundamental que estes se sintam incentivados a serem cada vez melhores no seu trabalho.

Os bancários têm enfrentado situações desafiantes no setor, as fusões e privatizações, encerramento de balcões, diminuição dos quadros de pessoal, terceirizações e aumento da exigência a nível da produtividade. No que diz respeito à reestruturação do setor bancário, sabe-se que a principal medida é a minimização de custos e, por isso, recorre-se à utilização da tecnologia em diferentes serviços para que se encaminhe para um setor mais automatizado e com menos colaboradores (Resende & Mendes, 2004).

Cunico (2007) esclarece que, as mudanças ocorridas revelam que o ritmo de trabalho excessivo e o aumento das condições de produtividade e qualidade levou a que os trabalhadores do setor bancário revelassem desmotivação (Alberti et al., 2019).

Face ao panorama apresentado, salienta-se a necessidade de analisar os fatores que contribuem para a desmotivação dos colaboradores do setor bancário, considerando as dimensões do DW, de modo a encontrar estratégias que contribuam para promover o bem-estar e a motivação no trabalho nesta área de serviço.

PARTE II
INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

CAPÍTULO 4 – Investigação e a sua Metodologia

Sumário

- 4.1. Justificação do Tema
 - 4.2. Problemática e Objetivos de Investigação
 - 4.3. Tipo de Investigação
 - 4.4. População e Amostra
 - 4.5. Procedimentos de Recolha de Dados
 - 4.6. Procedimentos Éticos
-

De acordo com Fortin (2009, p. 17), a investigação científica é “um processo sistemático que permite examinar fenómenos com vista a obter respostas para questões precisas que merecem uma investigação”. Pode considerar-se um método de aquisição de novos conhecimentos mais rigorosos, permitindo uma relação estreita da teoria com a prática (Fortin, 2009; Vilelas, 2017).

4.1. Justificação do Tema

O DW é considerado um fator fundamental para o desenvolvimento da carreira, pelo que necessita de maior aprofundamento no que concerne ao impacto que tem na vida dos colaboradores (Carvalho, 2021).

A motivação, por sua vez, é um conceito abrangente, pois engloba diversas variáveis que interagem entre si, que devem ser investigadas, tendo em conta a pessoa e o contexto organizacional a que pertence (Nogueira, 2018). Deste modo, destaca-se por ser um tema central e de muita discussão na literatura, pois considera-se um tema enigmático e de grande destaque, na era moderna, face à sua influência no bem-estar dos colaboradores, bem como no sucesso das organizações (Baron, 1991; Kanfer et al., 2017; Ryan & Deci, 2000; Tremblay et al., 2009).

O panorama atual é cada vez mais competitivo e constantemente surgem adversidades, levando a que sejam adotadas novas medidas nas organizações. Por conseguinte, as instituições bancárias começam a priorizar as competências humanas, ou seja, estas passam a ser um fator relevante e para isso é fundamental ter colaboradores altamente motivados e que se sintam essenciais para o cumprimento de objetivos (Alberti et al., 2019).

Tendo em conta a importância do setor e a escassa informação existente na literatura sobre a temática, considerou-se relevante investigar e contribuir para o avanço do conhecimento

sobre o mesmo, visto que existe pouca informação acerca dos três conceitos em conjunto, motivação, DW e setor bancário português.

A escolha do tema nasce na sequência de uma investigação académica, onde foi analisada a motivação dos colaboradores do setor bancário, tendo em conta o plano de reestruturação do setor bancário. De acordo, com esta investigação ambiciona-se incorporar neste tema o DW para perceber se os colaboradores do setor bancário estão motivados e se existe um DW. Salienta-se ainda o facto de nos encontrarmos atualmente a trabalhar no setor bancário e a vivenciar alterações profundas, tanto a nível de redução do quadro de pessoal através de reformas antecipadas ou rescisões por mútuo acordo, bem como aumento do nível de exigência e pressão para o cumprimento de objetivos.

4.2. Problemática e Objetivos de Investigação

De acordo com os pressupostos indicados e de forma a avaliar a influência do DW na Motivação dos Colaboradores do setor bancário português, elaborou-se a seguinte questão de partida: “Os colaboradores do Setor Bancário Português têm um DW e sentem-se motivados no panorama atual?”.

O objetivo geral do estudo consiste em analisar as dimensões do DW, segundo a OIT, e avaliar se estes contribuem para a Motivação dos colaboradores do Setor Bancário.

Partindo desta questão e de acordo com o objetivo geral da investigação, formularam-se os seguintes objetivos específicos:

- Identificar qual dos fatores do DW tem mais impacto na motivação dos colaboradores;
- Avaliar a influência do DW na motivação dos colaboradores do setor bancário português;
- Avaliar se as características sociodemográficas e profissionais influenciam a motivação e as dimensões do DW.

Para analisar o problema em estudo e dar resposta aos objetivos, formularam-se as seguintes hipóteses:

- H1. A “Dimensão 1. Princípios e valores fundamentais no trabalho” da escala de DW influencia a motivação.
- H2. A “Dimensão 2. Tempo e carga de trabalho adequados” da escala de DW influencia a motivação.

- H3. A “Dimensão 3. Trabalho realizante e produtivo” da escala de DW influencia a motivação.
- H4. A “Dimensão 4. Remuneração significativa para o exercício da cidadania” da escala de DW influencia a motivação.
- H5. A “Dimensão 5. Proteção Social” da escala de DW influencia a motivação.
- H6. A “Dimensão 6. Oportunidades” da escala de DW influencia a motivação.
- H7. A “Dimensão 7. Saúde e Segurança” da escala de DW influencia a motivação.

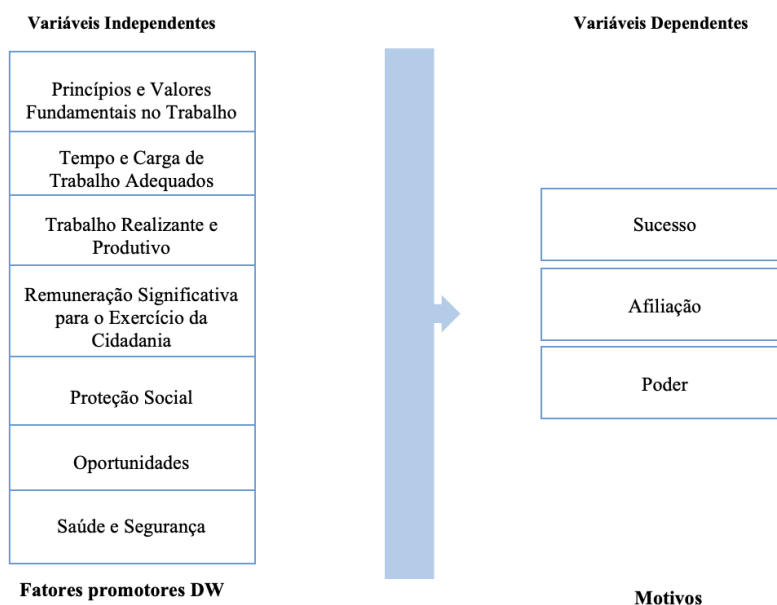
4.3. Tipo de Investigação

Adotou-se uma metodologia quantitativa com recurso a um estudo de carácter holístico, descritivo e transversal. A investigação quantitativa baseia-se no pressuposto de que todos os dados conseguem ser quantificáveis pois são analisados em números, opiniões e informações para que se consigam categorizar e investigar (Reis, 2018).

O estudo seguiu o modelo conceptual apresentado no Figura 1. Este foi construído tendo por base os fatores promotores do DW como variáveis independentes e os motivos associados à motivação dos colaboradores como variáveis dependentes.

Figura 1

Modelo Conceptual



Fonte: Elaboração Própria

O questionário de DW apresentava 72 itens e incluía os 11 fatores da ILO (descritos na p.10). Foi testado e verificou-se que para avaliar as propriedades psicométricas eram apenas necessários 7 fatores, são eles: princípios e valores fundamentais no trabalho, tempo e carga de trabalho adequados, trabalho realizante e produtivo, remuneração significativa para o exercício da cidadania, proteção social, oportunidades e saúde e segurança.

Quanto à motivação, utilizaram-se 18 questões referenciadas no questionário proposto por McClelland citado por Rego e Carvalho (2002), das quais 5 questões são direcionadas para aferir a percepção do sucesso, 7 questões para a percepção da afiliação e 6 para a percepção de poder.

4.4. População e Amostra

A população caracteriza-se por todos os colaboradores do setor bancário português que se encontram no ativo. A amostra é uma parte da população e é constituída por 317 colaboradores que responderam ao questionário.

Trata-se assim de uma amostra não probabilística por conveniência, em que “cada elemento da população não tem uma probabilidade igual de ser escolhido (Fortin, 2009, p. 208). Na tabela 1 apresentamos os dados de caracterização da amostra.

Tabela 1
Perfil Pessoal e Sociodemográfico

Variáveis	N	%
Género		
Feminino	174	54,89
Masculino	143	45,11
Idade (anos)		
18 a 25	34	10,73
26 a 35	60	18,93
36 a 45	69	21,77
46 a 55	125	39,43
Mais de 55	29	9,15
Habilitações literárias		
Ensino secundário	39	12,30
Licenciatura	175	55,21

Mestrado	103	32,49
Cargo desempenhado		
Assistente comercial	91	28,71
Gestor	58	18,30
Subgerente	5	1,58
Gerente	40	12,62
Técnico	90	28,39
Diretor	32	10,09
Administração	1	0,32
Anos de experiência nesse cargo		
Menos de 1	23	7,26
1 a 15	183	57,73
15 a 30	99	31,23
Mais de 30	12	3,79
Antiguidade na organização (anos)		
Menos de 1	23	7,26
1 a 15	108	34,07
15 a 30	139	43,85
Mais de 30	47	14,83

Esta investigação analisou um conjunto de 317 respostas provenientes predominantemente do género feminino (54,89%) e com idades situadas entre 46 e 55 anos (39,43%). As características sociodemográficas desses participantes estão disponíveis na Tabela 1. Mais de metade (55,21%) possuía uma graduação, sendo as funções mais comuns desempenhadas as de assistente comercial (28,71%) e técnico (28,39%). Cerca de 57,73% estavam no cargo entre 1 a 15 anos, enquanto 43,85% tinham entre 15 e 30 anos de experiência na mesma instituição bancária.

4.5. Procedimentos de Recolha de Dados

A escolha do instrumento de recolha de dados deve ter em conta a questão e os objetivos da investigação (Fortin, 2009).

Tendo por base a amostra apresentada anteriormente, considerou-se que o método mais adequado foi a utilização de um questionário dirigido a colaboradores que se encontram a trabalhar no setor bancário em Portugal, partilhado online através das redes sociais do

facebook e *linkedin*. Para o tratamento de dados obtido das respostas ao questionário recorreu-se ao *software* SPSS.

O questionário é constituído por três partes, a primeira dedicada a escala de DW, a segunda a escala de motivação e por fim, a terceira aplica-se a caracterização pessoal e socioprofissional dos inquiridos. Tem início com uma breve explicação do âmbito da investigação (Anexo 1).

Para avaliar o DW, foi utilizada a versão original da escala, validada em Portugal, onde se utilizam as 7 dimensões do DW distribuídas por 31 questões (Ferraro, et al., 2018b), que correspondem aos princípios da OIT: (1) os princípios fundamentais e valores laborais; assente no respeito e dignidade no local de trabalho; (2) o tempo e os horários de trabalho apropriados; tem por base o *work life balance*; (3) trabalho realizante e produtivo, considera-se o trabalho como um meio para a realização e desenvolvimento pessoal e profissional, contribuição para acrescentar valor no futuro; (4) remuneração significativa para o exercício da cidadania, ligação entre a retribuição auferida e a capacidade que o colaborador tem para exercer a sua cidadania, viver com dignidade e criar bem-estar para aqueles que estão dependentes deste; (5) proteção social, baseada na perceção de segurança e apoio caso haja uma situação de desemprego ou doença por parte da Segurança Social, tanto para o colaborador como para a sua família; (6) oportunidades, assente nas oportunidades do futuro que possam surgir relativamente à valorização do trabalho realizado; (7) saúde e segurança, engloba as condições no local de trabalho que garantem a segurança e a integridade (Ferraro et al., 2018a), visto que, este estudo visa dar continuidade ao estudo dos autores que utilizaram pela primeira vez o questionário, Ferraro, T., Pais, L., dos Santos, N. R., & Moreira, J. M. (2018b).

Para o efeito utilizou-se a escala de Likert de 1 a 5, sendo 1 = Não concordo nada; 2 = Concordo pouco; 3 = Concordo moderadamente; 4 = Concordo muito e 5 = Concordo completamente.

Para avaliar a motivação recorreu-se a um questionário de Rego e Carvalho (2002), com 18 itens, com 7 opções de resposta, sendo que, 1 = Quase Nunca; 2 = Nunca; 3 = Raramente; 4 = Por vezes; 5 = Usualmente; 6 = Quase sempre; 7 = Sempre.

Por fim, a terceira parte inclui 6 questões, que permitem a caracterização sociodemográfica da amostra e, que incidem sobre: género, idade, habilitações literárias, cargo desempenhado, anos de experiência nesse cargo e antiguidade na organização em anos.

Apresenta-se na Tabela 2 a correspondência das dimensões do DW a cada questão e na tabela 3 a correspondência dos motivos da motivação a cada questão.

Tabela 2
Correspondência das Dimensões do DW a cada Questão

Dimensões	Itens
Princípios e valores fundamentais no trabalho	11. No meu trabalho existe confiança entre as pessoas. 16. Em geral, os processos de tomada de decisão relativos ao meu trabalho são justos. 21. Sou tratado(a) com dignidade no meu trabalho. 22. Sou livre para pensar e expressar o que penso sobre o meu trabalho. 24. No meu trabalho sou aceite/aceito(a) tal como sou (independentemente de gênero, idade, etnia, religião, orientação política, etc). 28. Na minha atividade profissional existe a possibilidade de participação equilibrada nas decisões por parte de todos os envolvidos/implicados.
Tempo e carga de trabalho adequados	3. Considero adequada a quantidade média de horas que trabalho por dia. 15. O meu horário de trabalho permite-me gerir/administrar bem a minha vida. 18. O meu trabalho permite-me ter tempo para a minha família/vida pessoal. 27. Considero adequado o ritmo que o meu trabalho exige.
Trabalho realizante e produtivo	12. O meu trabalho contribui para assegurar o futuro das novas gerações. 13. Através do meu trabalho desenvolvo-me profissionalmente. 19. O meu trabalho contribui para a minha realização (pessoal e profissional). 29. O trabalho que realizo contribui para criar valor (para a minha empresa / organização / clientes / sociedade, etc). 30. Considero digno o trabalho que realizo.
Remuneração significativa para o exercício da cidadania	7. O que ganho com o meu trabalho permite-me viver com dignidade e autonomia. 9. O que recebo pelo meu trabalho permite-me oferecer bem-estar aos que dependem de mim. 10. O que ganho com o meu trabalho permite-me viver com um sentimento de bem-estar pessoal. 31. O que ganho financeiramente com o meu trabalho é justo.
Proteção social	2. Tenho perspetivas de ter uma reforma /aposentação/aposentadoria tranquila (pensão, previdência pública ou privada). 5. Sinto que estou protegido(a) caso fique sem trabalho (subsídios sociais, programas sociais, etc). 6. Sinto a minha família protegida através do meu sistema de proteção social (público ou privado). 8. Sinto que estarei protegido(a) no caso de ficar doente (segurança social, seguros de saúde, etc.).
Oportunidades	14. Um(a) profissional como eu pode criar o seu próprio emprego. 17. Penso que tenho perspetivas de melhorar a minha remuneração/salário/benefícios.

	25. Atualmente, penso que há oportunidades de trabalho para um profissional como eu.
	26. Acho que tenho possibilidades de progredir profissionalmente (promoções, desenvolvimento de competências, etc).
Saúde	e 1. No meu trabalho estou protegido(a) de riscos para a minha saúde física.
Segurança	4. Disponho de tudo o que preciso para manter a minha integridade física no meu trabalho.
	20. Disponho do que preciso para trabalhar com segurança.
	23. Em geral, tenho condições ambientais seguras no meu trabalho (condições de temperatura, ruído, umidade, etc).

Tabela 3

Correspondência dos Motivos da Motivação a cada Questão

Motivos	Itens
Sucesso	1. Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais. 2. Esforço-me por melhorar os meus resultados anteriores. 3. Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro. 4. No trabalho, procuro fazer cada vez melhor. 5. Tento fazer o meu trabalho de modo inovador.
Afiliação	6. Gosto de ser solidário com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações. 7. Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz com o meu apoio. 8. Se tivesse que despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-lo no que me fosse possível. 9. No trabalho, gosto de ser uma pessoa amável. 10. Sinto-me satisfeito por trabalhar com pessoas que gostam de mim. 11. No trabalho, presto muita atenção aos sentimentos dos outros. 12. Fico preocupado quando sinto que, de alguma forma, contribuí para o mal-estar das relações no trabalho.
Poder	13. Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas. 14. Insisto numa determinada opinião apenas para “não dar o braço a torcer”. 15. Tenho discussões com os outros porque costumo insistir naquilo que penso que deve ser feito. 16. Procuro relacionar-me com pessoas influentes. 17. Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitam exercer mais influência. 18. Quando participo de algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.

4.6. Procedimentos Éticos

Relativamente aos procedimentos éticos, sabe-se que qualquer investigação que englobe seres humanos acaba por levantar questões morais e éticas. Deste modo, na investigação científica torna-se necessário que previamente sejam assegurados os princípios ético legais que protejam os direitos das pessoas intervenientes. Segundo Fortin (2009), uma investigação aplicada a seres humanos pode conduzir a danos aos direitos e liberdades das pessoas envolvidas e é relevante tomar todas as providências para que haja proteção dos direitos e liberdades dos intervenientes na investigação.

Nesta investigação foram assegurados os aspetos éticos fundamentais, pois explicou-se a todos os participantes qual o âmbito do estudo e também foi garantida e salvaguardada a confidencialidade do tratamento dos dados.

CAPÍTULO 5 – Apresentação, Análise e Discussão dos Resultados

Sumário

5.1. Análise Descritiva

5.2. Análise Inferencial

5.3. Análise do Modelo de Investigação com Equações Estruturais

5.4. Discussões dos Resultados

No presente capítulo aborda-se a análise descritiva do questionário, a análise inferencial, a análise do modelo de investigação com equações estruturais e por fim, a discussão de resultados.

5.1. Análise Descritiva

Relativamente aos dados apresentados na tabela 4, verifica-se que na escala de DW, todas as dimensões apresentam um máximo de 5, ou seja, concordam completamente e um mínimo de 1, ou seja, discordam plenamente.

No que diz respeito à média, a mais alta é o trabalho realizante e produtivo (3,58), seguidamente a saúde e segurança (3,54), os princípios e valores fundamentais no trabalho (3,36), a proteção social (3,20), oportunidades (3,09), remuneração significativa para o exercício da cidadania (2,98), tempo e carga de trabalho adequados (2,84). No entanto, em comparação com o desvio padrão percebe-se que existem algumas variações, respetivamente, 0,83, 0,95, 0,89, 0,86, 0,96, 1,01, 1,06, ou seja, a dispersão das questões afasta-se bastante das médias, o que revela que existem inquiridos que concordam totalmente com as questões e outros que discordam completamente.

Posto isto, entende-se que as duas dimensões com a média mais baixa foram o tempo e carga de trabalho adequados e a remuneração significativa para o exercício da cidadania.

A dimensão onde existiram mais oscilações foi o tempo e carga de trabalho adequados e a que teve menos oscilações foi a de trabalho realizante e produtivo.

Na motivação, o sucesso apresenta mínimo de 4 e um máximo de 7, a afiliação com um mínimo de 3,43 e um máximo de 7, o poder tem um mínimo de 3 e um máximo de 7. A média mais alta é a do sucesso (5,65), depois a do poder (5,14) e a da afiliação (5,11). Desta forma, percebe-se que os participantes, em média, a sua motivação é orientada para o sucesso. Relativamente ao desvio padrão, no sucesso é de 0,57, na afiliação é de 0,58 e no

poder de 0,76. A dimensão com mais oscilação foi a de poder e com menos oscilação foi a de sucesso.

Tabela 4
Estatística Descritiva e Distribuição das Escalas de DW e Motivação

Escalas	Estatística Descritiva					Distribuição	
	Média	Desvio-padrão	Mediana	Mínimo	Máximo	Kolmogorov-Smirnov	Valor P
Decent Work							
Princípios e valores fundamentais no trabalho	3,36	0,89	3,50	1,00	5,00	0,078	<.001
Tempo e carga de trabalho adequados	2,84	1,06	2,75	1,00	5,00	0,085	<.001
Trabalho realizante e produtivo	3,58	0,83	3,60	1,00	5,00	0,074	<.001
Remuneração significativa para o exercício da cidadania	2,98	1,01	3,00	1,00	5,00	0,081	<.001
Proteção social	3,20	0,86	3,25	1,00	5,00	0,093	<.001
Oportunidades	3,09	0,96	3,00	1,00	5,00	0,095	<.001
Saúde e Segurança	3,54	0,95	3,50	1,00	5,00	0,097	<.001
Motivação							
Sucesso	5,65	0,57	5,60	4,00	7,00	0,097	<.001
Afiliação	5,11	0,58	5,14	3,43	7,00	0,060	0,008
Poder	5,14	0,76	5,17	3,00	7,00	0,068	0,001

5.2. Análise Inferencial

Em primeiro lugar e de modo a verificar se as escalas utilizadas apresentavam uma boa consistência interna, analisamos o *Alfa de Cronbach* (Tabela 5).

Tabela 5
Consistência Interna das Dimensões de DW e Motivação

Escalas	α de Cronbach	Itens	Coefficiente de Correlação Intraclasse	Intervalo de Confiança a 95%
Decent Work				
Princípios e valores fundamentais no trabalho	0,904	6	0,611	0,567-0,656
Tempo e carga de trabalho adequados	0,915	4	0,728	0,688-0,766
Trabalho realizante e produtivo	0,856	5	0,544	0,493-0,594
Remuneração significativa para o exercício da cidadania	0,928	4	0,763	0,727-0,797
Proteção social	0,780	4	0,470	0,413-0,528
Oportunidades	0,784	4	0,475	0,418-0,533
Saúde e Segurança	0,903	4	0,699	0,655-0,739
Motivação				
Sucesso	0,524	5	0,181	0,134-0,233
Afiliação	0,428	7	0,097	0,065-0,134
Poder	0,613	6	0,209	0,165-0,257

Os coeficientes *Alfa de Cronbach* variaram entre 0,780 e 0,928 nas dimensões da escala DW, evidenciando elevada consistência interna. Na motivação variam entre 0,428 e 0,613, o que evidencia uma consistência interna mais baixa, ou seja, a escala de DW é mais confiável que a escala da motivação (Tabela 5)

Os Coeficientes de Correlação Intraclasse, juntamente com intervalos de confiança a 95%, são apresentados na Tabela 6. É importante notar que a correlação entre os itens que compõem essas dimensões foi globalmente reduzida (Tabela 6).

Tabela 6*Correlações entre as Dimensões da Escala DW*

Decent Work	Motivação					
	Sucesso		Afiliação		Poder	
	ρ	Valor P	ρ	Valor P	ρ	Valor P
Princípios e valores fundamentais no trabalho	0,174	.002	0,149	.008	0,249	<.001
Tempo e carga de trabalho adequados	0,071	.206	0,069	.220	0,093	.097
Trabalho realizante e produtivo	0,263	<.001	0,157	.005	0,224	<.001
Remuneração significativa para o exercício da cidadania	0,132	.019	0,049	.382	0,16	.004
Proteção social	0,138	.014	0,036	.521	0,141	.012
Oportunidades	0,246	<.001	0,158	.005	0,244	<.001
Saúde e Segurança	0,115	.041	0,101	.072	0,214	<.001

Como já referido, o objetivo geral da presente investigação é analisar as dimensões do DW, segundo a OIT, e avaliar se estes contribuem para a motivação dos colaboradores do setor bancário português. Desta forma, para se conseguir dar resposta a este objetivo estabeleceram-se quatro objetivos específicos, que se encontram na p. 29.

Para cada dimensão da escala DW há três correlações com as dimensões de Motivação, Sucesso, Afiliação e Poder, representadas por ρ (coeficiente de correlação) e Valor P (valor de significância estatística).

Dos valores apresentados na Tabela 6 constam-se algumas conclusões gerais que podem ser tiradas com base nos valores de ρ e Valor P. Deste modo, percebe-se que o trabalho realizante e produtivo influencia mais a motivação, uma vez que abrange as três escalas (sucesso, afiliação e poder) de forma significativa.

É de salientar que, o trabalho realizante e produtivo tem uma correlação mais forte com o sucesso ($\rho = 0,263$, valor $p < 0,001$), o que significa que os participantes que manifestaram ter um trabalho realizante e produtivo e o sucesso como fator de motivação. No geral, as correlações entre as dimensões de DW e as dimensões de motivação são maioritariamente baixas a moderadas. Isso indica que a relação entre as perceções de DW e os fatores motivacionais não é muito forte, exceto em alguns casos específicos.

Por fim, a percepção de um trabalho como realizante e produtivo demonstra estar fortemente relacionada com a motivação, especialmente no sucesso e poder, enquanto outras dimensões têm correlações mais fracas com os fatores motivacionais.

Tabela 7
Comparação das Pontuações da Escala de Motivação entre Variáveis Sociodemográficas

Variáveis sociodemográficas	Sucesso		Afiliação		Poder	
	Mediana (AIQ)	Estatística; Valor P	Mediana (AIQ)	Estatística; Valor P	Mediana (AIQ)	Estatística; Valor P
Gênero						
Feminino	5,70 (0,60)	U=11689,00; P=.351	5,14 (0,86)	U=11126,00; P=.104	5,17 (0,83)	U=12097,00; P=.671
Masculino	5,60 (0,80)		5,00 (1,00)		5,17 (1,00)	
Idade (anos)						
18 a 25	5,60 (0,60)	H=3,882; P=.274	5,14 (0,71)	H=8,308; P=.040	5,17 (1,00)	H=2,947; P=.400
26 a 35	5,60 (0,70)		5,14 (0,86)		5,00 (0,92)	
36 a 45	5,40 (0,80)		4,86 (0,86)		5,17 (1,00)	
46 a 55	5,80 (0,80)		5,14 (0,71)		5,17 (0,83)	
Mais de 55	5,60 (0,60)		5,14 (0,71)		5,17 (0,67)	
Habilitações Literárias						
Ensino Secundário	5,60 (0,80)	H=3,749; p=.153	5,00 (1,00)	H=2,949; p=.229	5,00 (1,17)	H=2,201; p=.333
Licenciatura	5,60 (0,80)		5,14 (0,86)		5,17 (0,83)	
Mestrado	5,80 (0,60)		5,14 (0,71)		5,17 (1,00)	
Cargo Desempenhado						
Assistente Comercial	5,60 (0,60)	H=6,804; P=.339	5,14 (1,00)	H=5,081; P=.534	5,00 (1,17)	H=3,496; P=.745
Gestor	5,60 (0,80)		5,14 (0,71)		5,17 (0,83)	
Subgerente	5,80 (0,20)		5,00 (0,57)		4,67 (0,33)	
Gerente	5,60 (0,60)		5,21 (0,79)		5,08 (1,00)	
Técnico	5,60 (0,80)		5,14 (0,71)		5,17 (1,00)	
Diretor	5,80 (0,50)		5,14 (0,71)		5,17 (0,67)	
Administração	6,40 (0,00)		5,71 (0,00)		5,33 (0,00)	
Anos de Experiência nesse Cargo						
Menos de 1	6,00 (0,80)	H=3,029; P=.387	5,14 (1,00)	H=3,004; P=.391	5,00 (1,00)	H=2,480; P=.479
1 a 15	5,80 (0,60)		5,14 (0,86)		5,17 (1,00)	
15 a 30	5,60 (0,80)		5,00 (0,86)		5,00 (1,00)	
Mais de 30	5,60 (0,60)		5,07 (0,79)		5,00 (0,50)	
Antiguidade na Organização (anos)						
Menos de 1	5,80 (0,80)	H=1,666; P=.645	5,14 (1,00)	H=0,990; P=.804	5,00 (1,00)	H=1,001; P=.801
1 a 15	5,60 (0,80)		5,14 (0,86)		5,17 (1,08)	
15 a 30	5,80 (0,80)		5,14 (0,71)		5,17 (0,83)	
Mais de 30	5,60 (0,80)		5,00 (0,86)		5,17 (0,83)	

Para a comparação das pontuações da escala de motivação entre variáveis sociodemográficas utilizou-se a mediana, uma vez que a distribuição não é normal.

Relativamente ao género, a mediana da pontuação de sucesso para ambos os géneros é semelhante, com 5,70 para feminino e 5,60 para masculino, não há diferença estatisticamente significativa nas pontuações de afiliação e poder com base no género.

Na idade, a pontuação de sucesso é maior na faixa etária de 46 a 55 anos e com uma mediana de 5,80. Existe uma diferença estatisticamente significativa na afiliação, destacando-se a faixa etária dos 36 aos 45, onde se verifica uma maior variação na motivação.

Nas habilitações literárias, o sucesso não mostra diferenças significativas, já a dimensão afiliação mostra uma diferença estatisticamente significativa, com as pontuações mais baixas para os que possuem o ensino secundário. A dimensão poder também não mostra diferenças significativas.

Tabela 8

Comparação das Pontuações da Escala de DW entre Variáveis Sociodemográficas

Variáveis sociodemográficas	Princípios e valores fundamentais no trabalho		Tempo e carga de trabalho adequados		Trabalho realizante e produtivo		Remuneração significativa para o exercício da cidadania		Proteção social		Oportunidades		Saúde e Segurança	
	Mediana (AIQ)	Estatística; P	Mediana (AIQ)	Estatística; P	Mediana (AIQ)	Estatística; P	Mediana (AIQ)	Estatística; P	Mediana (AIQ)	Estatística; P	Mediana (AIQ)	Estatística; P	Mediana (AIQ)	Estatística; P
Género														
Feminino	3,33 (1,17)	U=120	2,75 (1,75)	U=122	3,60 (1,00)	U=1142	3,00 (1,50)	U=1105	3,25 (1,25)	U=1138	3,00 (1,50)	U=117	3,50 (1,50)	U=10981,5
Masculino	3,50 (1,33)	18,00; P=.602	2,75 (1,75)	05,50; P=.771	3,60 (1,00)	4,00; P=.209	3,00 (1,50)	7,50; P=.087	3,25 (1,25)	5,00; P=.192	3,25 (1,50)	86,50; P=.419	3,75 (1,25)	0; P=.071
Idade														
18 a 25	4,00 (1,00)		3,75 (1,50)		4,00 (1,00)		2,88 (1,75)		3,00 (1,25)		3,88 (1,25)		4,00 (1,25)	
26 a 35	3,67 (1,17)		3,63 (1,50)		3,60 (1,00)		2,75 (1,00)		3,50 (1,25)		3,50 (1,25)		3,75 (1,25)	
36 a 45	3,00 (1,33)	H=23,563; P<.001	2,50 (1,25)	H=41,118; P<.001	3,40 (1,20)	H=12,469; P=.006	3,00 (1,50)	H=3,966; P=.265	3,00 (1,00)	H=2,973; P=.396	3,00 (1,75)	H=31,785; P<.001	3,25 (1,25)	H=18,786; P<.001
46 a 55	3,50 (1,33)		2,75 (1,25)		3,60 (1,20)		3,00 (1,50)		3,25 (1,50)		2,75 (1,25)		3,50 (1,50)	
Mais de 55	3,33 (1,00)		2,50 (1,25)		3,40 (1,00)		3,00 (1,00)		3,50 (1,25)		2,75 (1,00)		3,50 (1,00)	
Habilitações Literárias														
Ensino Secundário	3,33 (1,17)		2,50 (1,00)	H=3,729; p=.155	3,60 (1,00)	H=4,663; p=.097	2,50 (1,25)	H=6,966; p=.031	3,00 (1,00)	H=3,414; p=.181	2,50 (1,25)	H=9,635; p=.008	3,25 (1,25)	H=9,077; p=.011
Licenciatura	3,33 (1,33)	H=10,009; p=.007	2,75 (1,75)		3,60 (1,20)		3,00 (1,50)		3,25 (1,50)		3,00 (1,25)		3,50 (1,50)	
Mestrado	3,67 (1,33)		3,00 (2,00)		3,80 (1,20)		3,00 (1,50)		3,25 (1,00)		3,50 (1,50)		4,00 (1,50)	
Cargo Desempenhado														
Assistente Comercial	3,33 (1,17)		3,00 (1,75)		3,60 (1,00)		2,75 (1,25)		3,00 (1,25)		3,25 (1,50)		3,25 (1,50)	H=29,003;

Gestor	3,17 (1,17)		2,25 (1,00)		3,40 (1,00)		2,75 (1,25)		3,25 (1,00)		2,88 (1,50)		3,50 (1,50)	P<.001
Subgerente	2,50 (2,83)		2,00 (2,25)		2,00 (2,20)		1,50 (1,50)		2,75 (2,00)		2,50 (2,50)		2,50 (2,25)	
Gerente	3,50 (0,92)	H=15,688; P=.016	2,75 (1,25)	H=23,744; P=.001	3,60 (0,80)	H=20,890; P=.002	3,25 (1,13)	H=29,529; P<.001	3,50 (1,00)	H=9,146; P=.166	3,00 (1,13)	H=2,859; P=.826	3,50 (1,00)	
Técnico	3,67 (1,50)		3,25 (1,75)		3,80 (1,40)		3,00 (1,50)		3,25 (1,50)		2,88 (1,50)		4,00 (1,50)	
Diretor	3,58 (1,25)		3,00 (1,75)		4,30 (0,90)		4,00 (1,63)		3,75 (1,25)		3,25 (1,50)		4,25 (1,25)	
Administração	4,17 (0,00)		3,50 (0,00)		4,80 (0,00)		5,00 (0,00)		4,25 (0,00)		3,25 (0,00)		4,00 (0,00)	
Anos de Experiência nesse Cargo														
Menos de 1	4,17 (1,00)		4,00 (1,00)		4,00 (1,00)		3,00 (1,75)		3,75 (1,50)		3,75 (1,25)		4,00 (1,50)	
1 a 15	3,50 (1,17)	H=17,690; P=.001	3,00 (1,75)	H=29,744; P<.001	3,60 (1,20)	H=9,393; P=.024	3,00 (1,25)	H=1,234; P=.745	3,25 (1,25)	H=0,594; P=.898	3,25 (1,50)	H=33,695; P<.001	3,75 (1,25)	H=14,552; P=.002
15 a 30	3,33 (1,33)		2,50 (1,00)		3,60 (1,00)		3,00 (1,75)		3,25 (1,50)		2,75 (1,25)		3,25 (1,25)	
Mais de 30	3,25 (0,75)		2,25 (2,00)		3,40 (1,10)		2,88 (0,88)		3,25 (0,88)		2,75 (0,63)		3,50 (1,88)	
Antiguidade na Organização (anos)														
Menos de 1	4,00 (1,17)		4,00 (1,25)		4,00 (1,20)		3,00 (1,75)		3,50 (1,50)		3,75 (1,25)		4,00 (1,50)	
1 a 15	3,67 (1,17)	H=19,306; P<.001	3,00 (2,00)	H=34,484; P<.001	3,60 (1,00)	H=7,747; P=.052	2,75 (1,25)	H=7,732; P=.052	3,25 (1,13)	H=2,632; P=.452	3,50 (1,38)	H=35,423; P<.001	3,75 (1,50)	H=14,946; P=.002
15 a 30	3,33 (1,17)		2,75 (1,25)		3,60 (1,00)		3,00 (1,25)		3,25 (1,25)		3,00 (1,25)		3,25 (1,00)	
Mais de 30	3,00 (1,17)		2,25 (1,25)		3,20 (1,20)		2,75 (1,75)		3,00 (1,25)		2,50 (0,50)		3,25 (1,25)	

A Tabela 8 compara a distribuição das pontuações obtidas na escala de motivação em relação às diferentes variáveis sociodemográficas. Foram encontradas diferenças significativas apenas no nível de afiliação com base na faixa etária, ou seja, participantes com idades entre 36 e 45 anos apresentaram níveis medianos de afiliação significativamente mais baixos em comparação com as outras faixas etárias (4,86 vs. 5,14; $H = 8,308$; $P = 0,040$).

Não foram observadas diferenças significativas nas dimensões do DW em relação ao gênero (Tabela 8). Exceto nas dimensões de remuneração e proteção social, todas as outras obtiveram pontuações medianas significativamente mais altas nas faixas etárias mais jovens. No que diz respeito às qualificações acadêmicas, os participantes com mestrado obtiveram pontuações medianas significativamente mais altas nas dimensões relacionadas com princípios e valores fundamentais no trabalho ($H = 10,009$; $P = 0,007$), remuneração como parte da cidadania ($H = 6,966$; $P = 0,031$), oportunidades ($H = 9,635$; $P = 0,008$) e saúde e segurança ($H = 9,077$; $P = 0,011$). Participantes que ocupam cargos de hierarquia mais elevada (como diretores e administradores) também obtiveram pontuações medianas mais altas em todas as dimensões do DW, exceto em relação à proteção social ($H = 9,146$; $P = 0,166$) e oportunidades ($H = 2,859$; $P = 0,826$). Por fim, indivíduos com menor experiência e menor tempo na organização obtiveram pontuações medianas em praticamente todas as dimensões do DW, com exceção da remuneração e proteção social.

5.3. Análise do Modelo de Investigação com Equações Estruturais

Os Modelos de Equações Estruturais utilizam modelos de relações lineares entre variáveis, quer sejam medidas ou construtos latentes, para a análise confirmatória de hipóteses de investigação (Kline, 1998), devendo a dimensão da amostra ser 5 a 10 vezes superior ao número de parâmetros estimados (Bentler & Chou, 1987), o que sucede no caso em estudo.

Para a aplicação destes modelos ao estudo de relações teóricas entre variáveis, é necessário, de acordo com Hair et al. (1998), verificar se os itens são relevantes, significativos e consistentes para medir os construtos, permitindo concluir sobre a sua validade, para depois verificar as hipóteses de investigação. Utiliza-se um modelo refletivo (a relação de causalidade vai do construto para os indicadores), pois os construtos são o conceito que determina a variação nos itens medidos.

Em virtude de se observarem vários indicadores não significativos no modelo global, foram testados vários modelos, eliminando consecutivamente em cada um deles os indicadores não significativos em cada escala, até se obter um modelo com todos os indicadores significativos. Além desta metodologia, procedeu-se também ao cálculo dos índices de modificação, que permitem determinar termos de erro para os quais podem ser introduzidas correlações globalmente no modelo estrutural, com o objetivo de melhorar a qualidade de ajustamento.

Figura 2

Estimativas estandarizadas para o Modelo Estrutural

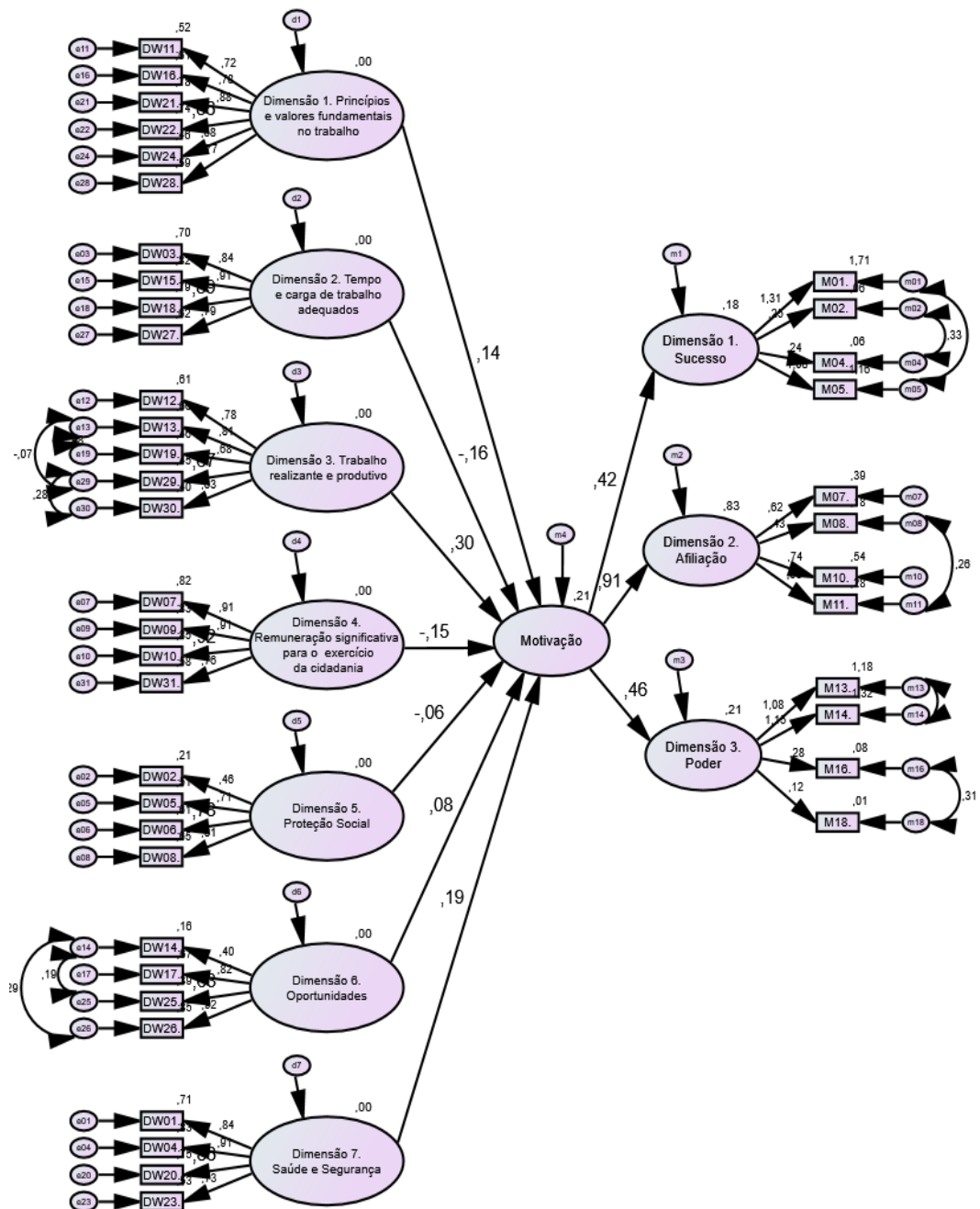


Tabela 9
Saturações das Dimensões do Modelo

Dimensão	Item	Saturações Estandarizadas	Erro padrão	Teste t	p
Escala de Decent Work					
Dimensão 1. Princípios e valores fundamentais no trabalho	DW11	,721	,054	14,405	*** <0,001
	DW16	,784	,050	16,231	*** <0,001
	DW21	,882	,051	19,490	*** <0,001
	DW22	,858	,054	18,636	*** <0,001
	DW24	,676	,051	13,225	*** <0,001
	DW28	,770	,051	15,820	*** <0,001
Dimensão 2. Tempo e carga de trabalho adequados	DW03	,840	,059	18,059	*** <0,001
	DW15	,905	,051	20,364	*** <0,001
	DW18	,890	,052	19,805	*** <0,001
	DW27	,786	,056	16,345	*** <0,001
Dimensão 3. Trabalho realizante e produtivo	DW12	,783	,058	14,639	*** <0,001
	DW13	,813	,063	15,080	*** <0,001
	DW19	,681	,065	12,009	*** <0,001
	DW29	,673	,052	11,749	*** <0,001
	DW30	,633	,047	11,285	*** <0,001
Dimensão 4. Remuneração significativa para o exercício da cidadania	DW07	,907	,048	20,671	*** <0,001
	DW09	,914	,047	20,930	*** <0,001
	DW10	,920	,047	21,190	*** <0,001
	DW31	,762	,055	15,770	*** <0,001
Dimensão 5. Proteção Social	DW02	,461	,067	7,900	*** <0,001
	DW05	,711	,059	13,215	*** <0,001
	DW06	,782	,061	14,799	*** <0,001
	DW08	,808	,055	15,384	*** <0,001
Dimensão 6. Oportunidades	DW14	,401	,075	6,119	*** <0,001

	DW17	,818	,068	15,734	*** <0,001
	DW25	,625	,061	11,613	*** <0,001
	DW26	,920	,067	18,092	*** <0,001
Dimensão 7. Saúde e Segurança	DW01	,842	,052	18,062	*** <0,001
	DW04	,911	,049	20,451	*** <0,001
	DW20	,864	,048	18,806	*** <0,001
	DW23	,730	,054	14,671	*** <0,001
Escala de Motivação					
Dimensão 1. Sucesso	MTV01	1,307	a		*** <0,001
	MTV02	,246	,030	6,380	*** <0,001
	MTV04	,239	,030	6,230	*** <0,001
	MTV05	1,076	,090	7,713	*** <0,001
Dimensão 2. Afiliação	MTV07	,624	,060	3,422	*** <0,001
	MTV08	,427	,068	3,208	** 0,001 ***
	MTV10	,736	,063	3,405	*** <0,001
	MTV11	,530	,061	3,351	*** <0,001
Dimensão 3. Poder	MTV13	1,084	a		*** <0,001
	MTV14	1,151	,118	7,672	*** <0,001
	MTV16	,281	,043	6,633	*** <0,001
	MTV18	,119	,043	3,065	** 0,002 ***

** p<0,01 *** p<0,001
a Parâmetro fixado em 1, sem valor

de T

Todos os resultados relativos às saturações dos indicadores são estatisticamente significativos (p<0,001 ou p<0,01) para as dimensões das escalas do modelo.

Tabela 10*Crêterios de Valida o das Escalas do Modelo*

Dimensão	Itens	Média das satura�es fatoriais	Consistência interna	Fiabilidade composta	Propor�o da variância extraída
Escala de Decent Work					
Dimensão 1. Princípios e valores fundamentais no trabalho	6	0,782	0,904	0,995	0,616
Dimensão 2. Tempo e carga de trabalho adequados	4	0,855	0,915	0,992	0,734
Dimensão 3. Trabalho realizante e produtivo	5	0,717	0,856	0,986	0,518
Dimensão 4. Remunera�o significativa para o exercício da cidadania	4	0,876	0,928	0,994	0,771
Dimensão 5. Prote�o Social	4	0,691	0,780	0,966	0,496
Dimensão 6. Oportunidades	4	0,691	0,784	0,968	0,517
Dimensão 7. Saúde e Segurança	4	0,837	0,903	0,991	0,705
Escala de Motiva�o					
Dimensão 1. Sucesso	4	0,717	0,703	0,985	0,746
Dimensão 2. Afilia�o	4	0,579	0,672	0,917	0,349
Dimensão 3. Poder	4	0,659	0,610	0,972	0,648

As satura es fatoriais são significativas e as m dias para cada dimensão são superiores ao valor referência (0,500) pelo que existe validade convergente; os valores da consistência interna são superiores 0,60 e os da fiabilidade composta são superiores a 0,70 (valores de referência), sendo até superiores a 0,90, pelo que se verifica a fiabilidade de cada dimensão; e a variância extraída apresenta valores superiores ao valor desejável de 0,50, com apenas uma exce o.

Portanto, as dimensões das escalas, como construídas neste modelo global, podem ser utilizadas no Modelo Estrutural.

Tabela 11*Saturações para as Dimensões da Escala de Segunda Ordem*

Escala	Dimensão	Saturações		Teste t	p
		Estandarizadas	Erro padrão		
Escala de Motivação	Dimensão 1. Sucesso	,419	,044	9,343	*** <0,001
	Dimensão 2. Afiliação	,913	,664	2,995	* 0,003
	Dimensão 3. Poder	,464	,055	8,436	*** <0,001

*** p<0,001

A validade convergente das escalas é ainda confirmada pela verificação de saturações positivas e estatisticamente significativas entre as dimensões e a escala de segunda ordem.

Tabela 12*Coefficientes de Determinação Múltiplos*

Dimensão	R ²
Escala de Motivação	,208
Dimensão 1. Sucesso	,176
Dimensão 2. Afiliação	,833
Dimensão 3. Poder	,215

Os coeficientes de determinação múltiplos indicam a proporção da variação da escala de motivação e das suas dimensões explicada pelas variáveis que as antecedem no modelo global.

Tabela 13*Análise das Saturações para verificação das Hipóteses com o Modelo Estrutural*

Hipótese	Escala	Dimensões	Saturações		Teste t	p
			Estandarizadas	Erro padrão		
H1	Escala de Motivação	Dimensão 1. Princípios e valores fundamentais no trabalho	,140	,072	2,192	* 0,028
H2	Escala de Motivação	Dimensão 2. Tempo e carga de trabalho adequados	-,160	,072	-2,503	* 0,012
H3	Escala de Motivação	Dimensão 3. Trabalho realizante e produtivo	,303	,080	4,276	*** <0,001
H4	Escala de Motivação	Dimensão 4. Remuneração significativa para o exercício da cidadania	-,154	,071	-2,427	* 0,015
H5	Escala de Motivação	Dimensão 5. Proteção Social	-,063	,075	-,951	0,342
H6	Escala de Motivação	Dimensão 6. Oportunidades	,080	,072	1,244	0,213
H7	Escala de Motivação	Dimensão 7. Saúde e Segurança	,191	,073	2,953	** 0,003

* p<0,05 ** p<0,01 *** p<0,001

Análise das hipóteses:

H1. *A “Dimensão 1. Princípios e valores fundamentais no trabalho” da escala de DW influencia a motivação.*

A relação apresenta um coeficiente estandardizado positivo e estatisticamente significativo ($\beta=0,140$, $p=0,028$), pelo que a um aumento da “Dimensão 1. Princípios e valores fundamentais no trabalho” corresponde um aumento significativo da motivação, portanto podemos concluir que se verifica a hipótese H1.

H2. *A “Dimensão 2. Tempo e carga de trabalho adequados” da escala de DW influencia a motivação.*

A relação apresenta um coeficiente estandardizado negativo e estatisticamente significativo ($\beta=-0,160$, $p=0,012$), pelo que a um aumento da “Dimensão 2. Tempo e carga de trabalho adequados” corresponde uma diminuição significativa da motivação, portanto podemos concluir que se verifica a hipótese 2, mas que a relação é inversa, um aumento do tempo e carga de trabalho adequados corresponde a uma diminuição significativa da motivação.

H3. *A “Dimensão 3. Trabalho realizante e produtivo” da escala de DW influencia a motivação.*

A relação apresenta um coeficiente estandardizado positivo e estatisticamente significativo ($\beta=0,303$, $p=<0,001$), pelo que a um aumento da “Dimensão 3. Trabalho realizante e produtivo” corresponde a um aumento significativo da motivação, portanto podemos concluir que se verifica a hipótese H3, ou seja, existe uma relação positiva com a motivação.

H4. *A “Dimensão 4. Remuneração significativa para o exercício da cidadania” da Escala de DW influencia a motivação.*

A relação apresenta um coeficiente estandardizado negativo e estatisticamente significativo ($\beta=-0,154$, $p=0,015$), pelo que a um aumento da “Dimensão 4. Remuneração significativa para o exercício da cidadania” corresponde uma diminuição significativa da motivação, portanto podemos concluir que se verifica a hipótese H4, mas que a relação é inversa.

H5. *A “Dimensão 5. Proteção Social” da escala de DW influencia a Motivação.*

A relação apresenta um coeficiente que não é estatisticamente significativo ($p=0,342$), pelo que a variação da “Dimensão 5. Proteção Social” não está associada a uma variação significativa da motivação, conclui-se que não se verifica a hipótese H5.

H6. *A “Dimensão 6. Oportunidades” da escala de DW influencia a motivação.*

A relação apresenta um coeficiente que não é estatisticamente significativo ($p=0,213$), pelo que a variação da “Dimensão 6. Oportunidades” não está associada a uma variação significativa da motivação, conclui-se que não se verifica a hipótese H6.

H7. A “Dimensão 7. Saúde e Segurança” da Escala de DW influencia a Motivação.

A relação apresenta um coeficiente estandardizado positivo e estatisticamente significativo ($\beta=0,191$, $p=0,003$), pelo que a um aumento da “Dimensão 7. Saúde e Segurança” corresponde um aumento significativo da motivação, portanto podemos concluir que se verifica a hipótese H7.

Deste modo, percebe-se que as dimensões 1 e 3 apresentam relações positivas com a escala de motivação, ou seja, quanto mais as pessoas percebem os princípios e valores fundamentais no trabalho e experimentam trabalho realizante e produtivo, maior é sua motivação no trabalho.

A dimensão 2. "Tempo e carga de trabalho adequados" tem uma relação negativa com a escala de motivação, ou seja, quando as pessoas percebem que o tempo e a carga de trabalho aumentam, sua motivação tem tendência a diminuir.

A dimensão 7. "Saúde e Segurança" tem uma relação positiva com a escala de motivação, verifica-se que um ambiente de trabalho seguro e saudável está associado a níveis mais altos de motivação.

As dimensões 5 e 6 não apresentam relações significativas com a escala de motivação, o que significa que essas dimensões não influenciam significativamente os níveis de motivação no contexto em estudo.

Tabela 14

Ajustamento do Modelo Estrutural

χ^2 /g.l.	CFI	RMSEA	NFI
3,598	0,741	0,091	0,676

CFI – Comparative fit index; RMSEA – Root mean square error of approximation; NFI – Normed of fit index.

As medidas indicam um ajustamento global do modelo recomendado, se tivermos em conta o Qui-quadrado/g.l. (χ^2 /g.l.=3,598 < 5), mas um ajustamento inferior ao desejável considerando o CFI (CFI=0,741 < 0,80), o RMSEA (RMSEA=0,091 > 0,08) e o NFI (NFI=0,676 < 0,80).

Os índices de ajustamento utilizados são justificados por Kline (1998, p.130), Thompson (2000, pp.270-271) e Hooper et al. (2008), pois são índices pouco sensíveis à dimensão da amostra, má especificação do modelo e estimativas dos parâmetros.

5.4. Discussão dos Resultados

Nesta etapa, faz-se a discussão dos resultados acompanhada de uma abordagem crítica dos mesmos. Desta forma, os resultados obtidos são confrontados com o enquadramento teórico realizado na primeira parte desta investigação. Assim, surgem as respostas ao objetivo geral e específicos estabelecidos, tendo por base os resultados da análise efetuada.

Relativamente ao perfil sociodemográfico, analisaram-se 317 respostas, sendo maioritariamente do género feminino e com idades situadas entre 46 e 55 anos. Mais da metade possuía uma graduação, sendo as funções mais comuns as de assistente comercial e técnico. Cerca de 57,73% estavam no cargo entre 1 e 15 anos, enquanto 43,85% tinham entre 15 e 30 anos de experiência na mesma instituição bancária. Desta forma, verifica-se que o setor bancário está com um quadro de pessoal envelhecido, pois a faixa etária mais jovem é muito reduzida.

Segundo um estudo realizado pela Associação Portuguesa dos Bancos (APB), em 2021, existiam 43.736 colaboradores, o que representa uma diminuição de colaboradores face a 2020 que eram 45.667, percebe-se a reestruturação

Em 2021, existiam 51,1% colaboradores do género feminino, 54% enquadravam-se no escalão etário com idade igual ou superior a 45 anos, a idade média dos colaboradores é de 49,5 anos e a antiguidade média dos colaboradores é de 21 anos, 56,8% trabalhavam no setor há mais de 15 anos, 68,4% possuíam habilitações de nível superior e 54% desempenhavam funções na área comercial (APB, 2021). Os resultados obtidos neste estudo coincidem com os que foram obtidos nesta investigação.

Relativamente à estatística descritiva e distribuição das escalas de DW e motivação, as médias, mais altas dizem respeito ao trabalho realizante e produtivo e saúde e segurança, e as mais baixas são a remuneração significativa para o exercício da cidadania e o tempo e carga de trabalho adequados. Na verdade, verifica-se que o trabalho realizante e produtivo e a saúde e segurança são os que mais contribuem para a motivação, já o tempo e carga de trabalho adequados e a remuneração não contribuem tanto para a motivação dos colaboradores, ou seja, são pontos a melhorar para que consigam tornar-se fatores de motivação. Por outras palavras, se os colaboradores trabalhassem apenas no horário de trabalho estabelecido e os salários fossem aumentados, a motivação poderia ser maior, recordamos que atualmente os colaboradores têm uma carga horária excessiva, o que pode levar ao *burnout*. Reatto et al. (2014) realizaram um estudo com os bancários e

verificaram que existe um elevado nível de exaustão emocional e um baixo nível de envolvimento pessoal no trabalho causados por fatores de pressão, tais como, objetivos, avaliações de desempenho, carga horária excessiva e agressões verbais de clientes, todos estes fatores em conjunto podem levar ao aparecimento de doenças mentais.

Na motivação, percebe-se que os participantes, em média, atribuem grande importância ao sucesso, depois ao poder e por último à afiliação. O que quer dizer que, os respondentes caracterizam-se por procurar atingir o sucesso como uma forma de excelência pessoal, pelo alcance de metas elevadas, mas realistas, respondem positivamente à competição, tomam iniciativa, optam por tarefas onde os resultados possam ser da própria responsabilidade, assumem riscos moderados e relacionam-se preferencialmente com peritos, resultados concordantes com os obtidos por (Rego & Carvalho, 2002). Como o valor da dimensão sucesso foi o mais alto nesta amostra, demonstra que os colaboradores que participaram neste estudo são competitivos, tomam iniciativa, assumem riscos, valorizam as metas, a responsabilidade e a excelência pessoal e procuram estar em permanente atualização dos seus deveres. Os mais afiliados têm a necessidade de afeto, de ter relacionamentos interpessoais fortes e de estar bem com todas as pessoas à sua volta. Saliente-se que estes valores não vão ao encontro dos resultados obtidos por Rego e Cunha (2004), citados por Amaral et al. (2014), que concluíram que as dimensões sucesso e afiliação apresentavam valores médios altos e a dimensão poder mais baixo. Moreno (2017) também concluiu que a dimensão poder apresenta valores mais baixos e as dimensões sucesso e afiliação valores mais elevados. O que vai ao encontro do descrito na literatura por Bergamini (2003), que refere que a motivação no trabalho é um processo e uma dinâmica de caráter interior, o importante é perceber o sentido que cada indivíduo atribui àquilo que faz, e de Moura e Costa (2018), que referem que a motivação consiste num processo responsável pelos esforços de um indivíduo para atingir um determinado resultado.

Existe uma considerável variação nas respostas em todas as dimensões, o que indica que há diversidade de opiniões entre os inquiridos.

Percebe-se que o trabalho realizante e produtivo influencia mais a motivação, uma vez que se relaciona com as três escalas (sucesso, afiliação e poder) de forma significativa. O que vai ao encontro da teoria dos dois fatores de Herzberg, pois defende que fatores como a realização, reconhecimento, responsabilidade, progressão e crescimento profissional constituem verdadeiros fatores de motivação no trabalho. Na verdade, o trabalho que apresenta desafios, reconhecimento e oportunidades para atingir o sucesso, promover

relações interpessoais e ainda apresentar algum grau de influência (poder) pode ser mais motivador para os colaboradores, o que está em consonância com as teorias de Herzberg e McClelland.

O trabalho realizante e produtivo tem uma correlação mais forte com o sucesso, o que significa que os participantes que percebem o trabalho como realizante e produtivo tendem a valorizar o sucesso como fator de motivação.

Regra geral, as correlações entre as dimensões de DW e as dimensões de motivação são majoritariamente baixas a moderadas. Isso indica que a relação entre as percepções de DW e os fatores motivacionais não é muito forte, exceto em alguns casos específicos.

Quanto à relação entre a escala de motivação e as variáveis sociodemográficas, verificamos que, quanto ao gênero, não há diferença estatisticamente significativa na afiliação e poder. Na idade, a pontuação na dimensão de sucesso é maior na faixa etária de 46 a 55 anos, ou seja, existe uma diferença estatisticamente significativa na afiliação. Nas habilitações literárias, a dimensão afiliação mostra uma diferença estatisticamente significativa, com as pontuações mais baixas para os que possuem o ensino secundário, ou seja, as pessoas com ensino secundário tendem a demonstrar uma necessidade de pertencer a grupos ou interagir socialmente menos do que aqueles com níveis educacionais superiores.

Relativamente aos anos de experiência no cargo, os resultados mostram que não há diferença estatisticamente significativa para as três dimensões.

Quando aos anos na organização, não existem diferenças estatisticamente significativa nas pontuações de sucesso, afiliação e poder.

As dimensões Princípios e valores fundamentais no trabalho e Trabalho realizante e produtivo apresentam relações positivas com a escala de motivação, ou seja, quanto mais as pessoas percebem os princípios e valores fundamentais no trabalho e experimentam o trabalho realizante e produtivo, maior é a sua motivação no trabalho.

A dimensão 2. Tempo e carga de trabalho adequados tem uma relação negativa com a escala de motivação, ou seja, quando as pessoas percebem que o tempo e a carga de trabalho não são adequados, sua motivação tem tendência a diminuir.

A dimensão 7. Saúde e Segurança tem uma relação positiva com a escala de motivação, verifica-se que um ambiente de trabalho seguro e saudável está associado a níveis mais altos de motivação.

As dimensões Remuneração significativa para o exercício da cidadania, Proteção Social, e Oportunidades não apresentam relações significativas com a escala de motivação, o que

significa que essas dimensões influenciam significativamente os níveis de motivação no contexto em estudo.

Retomando o objetivo geral deste estudo, analisar as dimensões do DW, segundo a OIT, e avaliar se estas contribuem para a motivação dos colaboradores do setor bancário, verificou-se que o trabalho realizante e produtivo e a saúde e segurança são as dimensões que mais contribuem para a motivação, já o tempo e carga de trabalho adequados e a remuneração não contribuem tanto para a motivação dos colaboradores, ou seja, são pontos a melhorar para que consigam tornar-se em fatores de motivação para os colaboradores do setor bancário português. O que vai ao encontro dos resultados obtidos no estudo de Cunico (2007), ou seja, as mudanças ocorridas revelam que o ritmo de trabalho excessivo, o aumento das exigências de produtividade e qualidade levaram a que os colaboradores do setor bancário revelassem desmotivação (Alberti et al., 2019).

Por forma a dar resposta ao primeiro objetivo específico, identificar qual das dimensões do DW tem mais impacto na motivação dos colaboradores, determinou-se que é a dimensão de trabalho realizante e produtivo.

Relativamente ao segundo objetivo, avaliar a influência do DW na motivação dos colaboradores do setor bancário português, percebeu-se que o DW influencia a motivação dos colaboradores, destacando o trabalho realizante e produtivo.

No terceiro objetivo, avaliar se as características sociodemográficas e profissionais influenciam a motivação, os fatores sociodemográficos que mais influenciam a motivação são a faixa etária dos 36 aos 45.

Relativamente às hipóteses de investigação, a H1. *A “Dimensão 1. Princípios e valores fundamentais no trabalho” da escala de DW influencia a motivação.* Esta hipótese verifica-se, ou seja, os princípios e valores fundamentais no trabalho impactam a motivação.

A H2. *A “Dimensão 2. Tempo e carga de trabalho adequados” da escala de DW influencia a motivação.* Verifica-se a Hipótese H2, mas a relação é inversa, ou seja, um aumento do tempo e carga de trabalho corresponde a uma diminuição significativa da motivação.

A H3. *A “Dimensão 3. Trabalho realizante e produtivo” da escala de DW influencia a motivação.* Verifica-se a Hipótese H3, ou seja, existe uma relação positiva com a motivação.

A H4. *A “Dimensão 4. Remuneração significativa para o exercício da cidadania” da escala de DW influencia a motivação.* Um aumento da remuneração significativa para o

exercício da cidadania corresponde uma diminuição significativa da motivação, portanto podemos concluir que se verifica a hipótese H4, mas que a relação é inversa.

A H5. A “*Dimensão 5. Proteção Social*” da Escala de DW influencia a motivação.

Esta hipótese não se verifica.

A H6. A “*Dimensão 6. Oportunidades*” da Escala de DW influencia a motivação.

Esta hipótese não se verifica.

A H7. A “*Dimensão 7. Saúde e Segurança*” da Escala de DW influencia a motivação.

Um aumento da saúde e segurança corresponde um aumento significativo da motivação, verifica-se a hipótese.

O fator do DW que tem mais impacto na motivação é o trabalho realizante e produtivo.

Por fim, o DW influencia a motivação nos princípios e valores fundamentais no trabalho.

A nível das características sociodemográficas que influenciam a motivação, foram encontradas diferenças significativas na faixa etária dos 36 aos 45 anos na dimensão afiliação.

Os inquiridos com experiência mais curta e menor tempo na organização obtiveram pontuações medianas em praticamente todas as dimensões do DW, com exceção da remuneração e proteção social.

CONCLUSÃO

Num contexto de insegurança face às constantes alterações do setor bancário português, as instituições financeiras foram forçadas a ajustar os seus objetivos numa visão distinta do que era no passado, associado a um clima de adaptação por parte dos colaboradores. Para que exista adaptação à mudança, torna-se essencial existir a perceção de um trabalho digno e motivação no trabalho, pois um colaborador focado e motivado consegue ser mais produtivo, eficiente e eficaz. Assim, pretendeu-se, através deste estudo, saber se “Os colaboradores do Setor Bancário Português têm um DW e sentem-se motivados no panorama atual?”. A partir desta questão de investigação estabeleceram-se o objetivo geral e os objetivos específicos que orientaram o processo de investigação.

No que diz respeito à amostra, dos 317 inquiridos, podemos concluir que a maioria é do género feminino e que o quadro de pessoal se encontra envelhecido.

Relativamente às Dimensões do DW, verifica-se que o trabalho realizante e produtivo e a saúde e segurança são os que mais contribuem para a motivação, já o tempo e volume de trabalho adequados e a remuneração não contribuem de forma significativa para a motivação dos colaboradores, ou seja, são condições a melhorar para que se tornem fatores de motivação. Segundo Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), os fatores higiénicos por si só não conseguem motivar e quando estes não existem criam insatisfação e desmotivação, ou seja, a remuneração é considerada um fator higiénico.

Apontam-se como limitações do estudo, por um lado, a dificuldade em relacionar diretamente os temas, DW, motivação e setor bancário, pois são conceitos ainda pouco analisados e em constante mudança e, por outro, a dimensão da amostra, que dificulta a generalização dos resultados.

Para futuras investigações, sugere-se alargar o estudo a entidades bancárias fora do país, com amostras mais representativas e realizar uma comparação das condições de trabalho a nível internacional e o impacto que tem nos colaboradores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alberti, R., Zaluski, F., & Sausen, J. O. (2019). Motivação e o trabalho bancário. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, 20, 10-27. <https://www.researchgate.net/publication/335060233>
- Amaral, R., Rocha, S., & Saraiva, M. (2014). Participaram num estudo intitulado “Perceções da Motivação e da Satisfação para uma Melhor Qualidade no Trabalho – o caso do Hotel Convento do Espinheiro (Évora)”. V Encontro de Troia – Qualidade, Investigação e Desenvolvimento.
- Araujo, J., & Gil, S. (2020). Trabalho decente como conceito harmonizador entre os princípios constitucionais dignidade humana e valorização do trabalho. *Revista de Direito*, 12(02), 01–26. <https://doi.org/10.32361/2020120211113>
- Associação Portuguesa dos Bancos. (2022, junho). Overview so Setor Bancário Português. https://www.apb.pt/publicacoes_e_pareceres/publicacoes/overview_do_sistema_bancario_portugues/
- Associação Portuguesa dos Bancos. (2022, novembro 16). Intervenção na Conferência “Grande Encontro Banca do Futuro” do Jornal de Negócios. https://bo.apb.pt/content/files/2022-11-16_EncontroAbancadoFuturo.pdf
- Associação Portuguesa dos Bancos. (2021). Relatório de Análise da Atividade Bancária. https://www.apb.pt/content/files/26.07.2023_-_BIA_2021.pdf
- Baron, R. A. (1991). Motivation in Work Settings: Reflections on the Core of Organizational Research. *Motivation and Emotion*, 15(1), 1-8. <https://doi.org/10.1007/BF00991472>
- Bentler, P., & Chou, C. (1987). Practical issues in structural equation modeling. *Sociological Methods and Research*, 16, 78-117.
- Bergamini, C. W. (1997). Motivação nas organizações. São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. (2003). Motivação: uma viagem ao centro do conceito. *Revista RAE Executivo*, 63-67. <https://doi.org/10.12660/gvexec.v1n2.2003.34822>.
- Blustein, D. L., Olle, C., Connors-Kellgren, A., & Diamonti, A. J. (2016, March 24). Decent work: A psychological perspective. *Frontiers in Psychology*, 7(MAR), 1–10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00407>.
- Burchell, B., Sehnbruch, K., Piasna, A., & Agloni, N. (2014). The quality of employment and decent work: Definitions, methodologies, and ongoing debates. *Cambridge Journal of Economics*, 38(2), 459–477. <https://doi.org/10.1093/cje/bet067>

- Boas, A. A. V., Esteves, R. C., & Ferreira, A. (2006). Teorias de Motivação: um estudo de caso sobre a percepção das lideranças. Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP).
<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos11/52614580.pdf>
- Bueno, M. (2002). As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. *Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão*, 6.
- Carvalho, L. (2021). *A análise da relação entre engagement, meaning, decent work e satisfação com a vida no teletrabalho na época do COVID-19*. Universidade do Algarve.
- Coelho, F. (2022). Saúde Mental dos Bancários em Portugal: um Estudo sobre Burnout e Depressão no Trabalho.
- Deranty, J.-P., & Macmillan, C. (2012). The ILO's Decent Work Initiative: Suggestions for an Extension of the Notion of "Decent Work." *Journal of Social Philosophy*, 43(4), 386–405.
- Dias, D., Marques, C. & Martins, F. (2012). Estratégias de redução de custos salariais: evidência microeconómica com informação qualitativa. In Banco de Portugal | Boletim Económico (pp. 39-59).
- Eccheli, S. (2008). A motivação como prevenção da indisciplina. *Educar Em Revista*, 199–213. <http://www.redalyc.org/html/1550/155013363014/>
- Erez, M., Kleinbeck, U., & Thierry, H. (2001). *Work motivation in the context of a globalizing economy*. London: Psychology Press.
- Ferraro, T., Pais, L., dos Santos, N. R., & Moreira, J. M. (2018a). The Decent Work Questionnaire (DWQ): Development and a validation in two samples of knowledge workers. *International Labour Review*, 157(2), 243-265.
<https://doi.org/10.1111/ilr.12039>
- Ferreira, A., Boas, A., Esteves, R., Fuerth, L., & Silva, S. (2006). Teorias de motivação: uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade. *XIII SIMPEP Bauru, SP, Brasil*.
- Ferreira, D. (2015). *A Internacionalização do Setor Bancário Português*. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- Fischer, F. M., Martinez, M. C., Alfredo, C. H., Silva-Junior, J. S., Oakman, J., Cotrim, T., Fisher, D., Popkin, S., Petery, G. A., & Schulte, P. A. (2021). Aging and the future of decent work. In *International Journal of Environmental Research and*

- Public Health* (Vol. 18, Issue 17). MDPI AG.
<https://doi.org/10.3390/ijerph18178898>
- Fonseca, A. (2021). Níveis de burnout na banca são mais elevados do que em outros setores. *Mais Bancário*, 19-23.
https://www.mais.pt/atividadesindical/informacao/publicacoes/Documents/Maisbancario_9.pdf
- Fortin, M.-F. (2009). O processo de investigação (5a). Loures: Lusociência.
- Francisco, N. da V. (2017). *Práticas de gestão de recursos humanos no setor bancário: estudo de caso na Caixa Geral de Depósitos (CGD)*.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., & Black, W. (1998). *Multivariate data analysis* (5th ed.). Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Hooley, T., Sultana, R., & Thomsen, R. (2018). Career guidance for social justice: Contesting neoliberalism. New York: Routledge
- Hooper, Daire; Coughlan, Joseph; & Mullen, Michael R. (2008). Structural equation modelling: Guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods* 6(1): 53-60.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959). *The Motivation to work*. New York: Transaction Publishers.
- International Labour Organization (ILO). (1999). *Decent Work*. Report of the Director-General. Geneva: International Labour Office.
- International Labour Organization (ILO). (2008). *Measurement of decent work. Discussion paper for the Tripartite Meeting of Experts on the Measurement of Decent Work*, 8–10 September. Geneva. Disponível em https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/meetingdocument/wcms_100335.pdf
- International Labour Organization (ILO). (2013). *Decent work indicators: Guidelines for producers and users of statistical and legal framework indicators*. ILO Manual. 2nd Version. Disponível em https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---stat/documents/publication/wcms_223121.pdf
- Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia USP*, 1(2), 127–140.
- Kanfer, R., Frese, M., & Johnson, R. E. (2017). Motivation related to work: A century of progress. *Journal of Applied Psychology*, 102 (3), 338-355.
<https://doi.org/10.1037/apl0000133>

- Kekana, E., Koekemoer, E., & O'Neil, S. (2023). Unpacking the Concept of Decent Work in the Psychology of Working Theory for Blue-Collar Workers. *Journal of Career Development, 50*(2), 273–294. <https://doi.org/10.1177/08948453221086980>
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: The Guilford Press.
- Kline, Rex B. (1998; second edition, 2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. NY: Guilford Press.
- Li, H., Yuan, B., Yu, Y., Li, J., & Meng, Q. (2022). Work Motivation of Primary Health Workers in China: The Translation of a Measurement Scale and Its Correlation with Turnover Intention. *Risk Management and Healthcare Policy, 15*, 1369–1381. <https://doi.org/10.2147/RMHP.S366389>
- Martins, F. (2009). A dinâmica dos preços e salários em Portugal uma abordagem integrada com base em dados qualitativo. In *Boletim Económico | Banco de Portugal* (pp. 85-107).
- Melé, D. & Sánchez-Runde, C. (2013). Cultural Diversity and Universal Ethics in a Global World. *Journal of Business Ethics, 116*, 681–687.
- Moreno, M. (2017). *Motivação e Satisfação dos Colaboradores de uma Entidade do Setor Bancário Português: Estudo de Caso*. [Dissertação de mestrado, Universidade de Évora]. Repositório Institucional da Universidade de Évora.
- Moronte, E. A., & Albuquerque, G. S. C. (2021). Organização do trabalho e adoecimento dos bancários: uma revisão de literatura. *Saúde Em Debate, Volume 45*(128), 216–233. <https://doi.org/10.1590/0103-1104202112817>.
- Moura, A. & Costa, E. (2018). Motivação como fator de sucesso para a gestão de carreira: o papel do administrador na melhoria das relações de trabalho. *Revista de Carreira & Pessoas, Volume 8*, 212-226. <https://doi.org/10.20503/recape>.
- Mullins, L. (1999). *Management and Organizational Behaviour*. Pitman Publishing.
- Nogueira, A. R. (2018). *Motivação dos docentes de Educação Física: fatores influenciadores e estratégias motivacionais - Um estudo na Ilha Terceira (Açores)*. Vila Real.
- Oliveira, A., Melo, J., & Ribeiro, C. (2020). A gestão estratégica dos recursos humanos: o caso da Sasal, S.A. – Faurecia. *Gestão e Desenvolvimento, 28*, 57-74.
- Oliveira, I. É. S. de. (2023). *Trabalhador Bancário: reflexões acerca da jornada de trabalho e saúde mental*. Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

- Oliveira, M. J. N. O. (2010). Estudo de caso sobre os fatores motivacionais em agências do banco brasileiro. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/30301>
- Organização das Nações Unidas. (2019, janeiro). Direitos Humanos. Recuperado em 21 de janeiro, 2022, <https://unric.org/pt/o-que-sao-os-direitos-humanos/>
- Organização das Nações Unidas. (2019, julho). <https://unric.org/pt/objetivo-8-trabalho-digno-e-crescimento-economico/>
- Pérez-Ramos, J. (1990). Motivação no trabalho: abordagens teóricas. *Psicologia USP*, 1(2), 127–140.
- PNUMA. Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente. (2018). Transformando nosso mundo: a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável. *Ambientalmente Sustentável: Revista Científica Galego-Lusófona de Educación Ambiental*, N.º. 25, 1, 2018 (Ejemplar Dedicado a: Investigación En, Sobre, Para e Coa Educación Ambiental), Pags. 171-190.
- Rahbi, D., Khalid, K., & Khan, M. (2017). The Effects Of Leadership Styles On Team Motivation. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(2), 1-14.
- Rego, A. & Carvalho, T. (2002). Motivos de Sucesso, Afiliação e Poder: evidência confirmatória do constructo. *Psicologia: teoria e pesquisa*. Volume. 18. N.o 1. p. 17-26.
- Reatto, D., Silva, D. A. da, Isidoro, M. L., & Rodrigues, N. T. (2014). Prevalência da Síndrome de Burnout no setor bancário no município de Araçatuba (SP). *ARCHIVES of HEALTH INVESTIGATION*, 3(2).
- Reis, F. L. (2018). *Investigação Científica e Trabalhos Acadêmicos Guia Prático*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Resende, S. & Mendes, A. (2004). A sobrevivência como estratégia para suportar o sofrimento no trabalho bancário. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, Volume 4, 151-175.
- Ribeiro, M., Passos, C., & Pereira, P. (2018). Motivação Organizacional: Fatores Precursores Da Motivação Do Colaborador. *Gestão e Desenvolvimento*, 26, 105–131. <https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2018.657>.
- Reynaud, E. (2018). The International Labour Organization and globalization: Fundamental rights, decent work and social justice. ILO research paper no. 21, Geneva, ILO.

- Rosenfield, C. L., & Pauli, J. (2012). PARA ALÉM DA DICOTOMIA ENTRE TRABALHO DECENTE E TRABALHO DIGNO: reconhecimento e direitos humanos. *Caderno CRH*, 25(65), 319–329. <https://doi.org/10.1590/S0103-49792012000200009>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285467>
- Thompson, B. (2000). Ten commandments of structural equation modeling. Pp. 261-284 in L. Grimm & P. R. Yarnell, eds.
- Toscanelli, C., Fedrigo, L., & Rossier, J. (2019). Promoting a decent work context and access to sustainable careers in the framework of the fourth industrial revolution. In I. Potgieter, N. Ferreira, & M. Coetzee (Eds.), *Theory, research and dynamics of career wellbeing* (pp. 41–58). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-28180-9_3
- Tovmasyan, G., & Minasyan, D. (2020). The Impact of Motivation on Work Efficiency for Both Employers and Employees also During COVID-19 Pandemic: Case Study from Armenia. *Business Ethics and Leadership*, 4(3), 25–35. [https://doi.org/10.21272/bel.4\(3\).25-35.2020](https://doi.org/10.21272/bel.4(3).25-35.2020)
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 41(4), 213–226. <https://doi.org/10.1037/a0015167>
- Trierweiler, A. C., Vefago, Y. B., Lima, F. S., & Ferreira, F. J. (2020). Clima organizacional: Da satisfação à motivação no trabalho entre colaboradores de uma instituição financeira. *Revista Competitividade e Sustentabilidade*, 7(3), 688–709. <https://doi.org/10.48075/comsus.v7i3.24666>
- United Nations Declaration of Human Rights (1948). UN General Assembly, Universal Declaration of Human Rights, 10 December 1948, 217 A (III). Available at: <http://www.refworld.org/docid/3ae6b3712c.html>.
- Usui, C. & Colignon, R. (1996). Corporate Restructuring: Converging World Pattern or Societally Specific Embeddedness?. In *The Sociological Quarterly* (Vol. 37, Nº 4, pp. 551-578). Doi: <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1996.tb01753.x>
- Vilelas, J. (2017). *Investigação - O processo de construção do conhecimento (2a)*. Lisboa: Edições Sílabo.

Xanthakis, G. (2019). Processo de motivação durante a crise econômica: a evidência dos engenheiros de projeto estrutural gregos. *Journal of Human Resource Management*, 22(2), 41–51.

ANEXOS

Anexo 1 - Questionário

Esta investigação insere-se no âmbito da minha Dissertação de Mestrado em Gestão Aplicada na Universidade Católica Portuguesa.

O objetivo geral do estudo consiste em avaliar se os colaboradores do Setor Bancário têm um *Decent Work* e se as condições podem ser consideradas fatores de Motivação. A participação neste estudo é voluntária e as respostas serão tratadas de forma confidencial, não sendo possível identificar quem responde. Assim, ao continuar, está a dar o seu consentimento informado para que as respostas sejam recolhidas e alvo de tratamento estatístico no quadro dos objetivos desta investigação. Os dados recolhidos para este estudo poderão ser conservados para análises no quadro de investigações posteriores. Por razões metodológicas, este questionário destina-se a pessoas que estejam a trabalhar no setor bancário.

As escalas utilizadas são de Ferraro et al., 2018 relativamente ao Decent Work e Rego & Carvalho, 2002 para a motivação.

Obrigada pela participação.

Consentimento Informado

Depois de devidamente informado(a) autorizo a participação neste estudo. Caso não concorde em participar, basta fechar esta página ou clique na opção “Não” e o inquérito é fechado. Li e concordo em participar neste estudo:

Sim

Não

1.Trabalho Digno (Ferraro et al., 2018)

Avalie se concorda mais ou menos com as afirmações apresentadas.

Utilize a seguinte escala de respostas:

1 = Não concordo nada

2 = Concordo pouco

3 = Concordo moderadamente

4 = Concordo muito

5 = Concordo completamente

	Não Concordo Nada	Concordo Pouco	Concordo Moderadamente	Concordo Muito	Concordo Completamente
1. No meu trabalho estou protegido(a) de riscos para a minha saúde física.	1	2	3	4	5
2. Tenho perspectivas de ter uma reforma/aposentação tranquila (pensão, previdência pública ou privada).	1	2	3	4	5
3. Considero adequada a quantidade média de horas que trabalho por dia.	1	2	3	4	5
4. Disponho de tudo o que preciso para manter a minha integridade física no meu trabalho.	1	2	3	4	5
5. Sinto que estou protegido(a) caso fique sem trabalho (subsídios sociais, programas sociais, etc).	1	2	3	4	5
6. Sinto a minha família protegida através do meu sistema de proteção social (público ou privado).	1	2	3	4	5
7. O que ganho com o meu trabalho permite-me viver com dignidade e autonomia.	1	2	3	4	5
8. Sinto que estarei protegido(a) no caso de ficar doente (segurança social, seguros de saúde, etc).	1	2	3	4	5

9. O que recebo pelo meu trabalho permite-me oferecer bem-estar aos que dependem de mim.	1	2	3	4	5
10. O que ganho com o meu trabalho permite-me viver com um sentimento de bem-estar pessoal.	1	2	3	4	5
11. No meu trabalho existe confiança entre as pessoas.	1	2	3	4	5
12. O meu trabalho contribui para assegurar o futuro das novas gerações.	1	2	3	4	5
13. Através do meu trabalho desenvolvo-me profissionalmente.	1	2	3	4	5
14. Um(a) profissional como eu pode criar o seu próprio emprego.	1	2	3	4	5
15. O meu horário de trabalho permite-me gerir/administrar bem a minha vida.	1	2	3	4	5
16. Em geral, os processos de tomada de decisão relativos ao meu trabalho são justos.	1	2	3	4	5
17. Penso que tenho perspectivas de melhorar a minha remuneração/salário/benefícios.	1	2	3	4	5
18. O meu trabalho permite-me ter tempo para a minha família/vida pessoal.	1	2	3	4	5
19. O meu trabalho contribui para a minha	1	2	3	4	5

realização (pessoal e profissional).					
20. Disponho do que preciso para trabalhar com segurança.	1	2	3	4	5
21. Sou tratado(a) com dignidade no meu trabalho.	1	2	3	4	5
22. Sou livre para pensar e expressar o que penso sobre o meu trabalho.	1	2	3	4	5
23. Em geral, tenho condições ambientais seguras no meu trabalho (condições de temperatura, ruído, umidade, etc).	1	2	3	4	5
24. No meu trabalho sou aceite tal como sou (independentemente de gênero, idade, etnia, religião, orientação política, etc).	1	2	3	4	5
25. Atualmente, penso que há oportunidades de trabalho para um profissional como eu.	1	2	3	4	5
26. Acho que tenho possibilidades de progredir profissionalmente (promoções, desenvolvimento de competências, etc).	1	2	3	4	5
27. Considero adequado o ritmo que o meu trabalho exige.	1	2	3	4	5
28. Na minha atividade profissional existe a possibilidade de	1	2	3	4	5

participação equilibrada nas decisões por parte de todos os envolvidos/implicados.					
29. O trabalho que realizo contribui para criar valor (para a minha empresa/organização/clientes/sociedade, etc).	1	2	3	4	5
30. Considero digno o trabalho que realizo.	1	2	3	4	5
31. O que ganho financeiramente com o meu trabalho é justo.	1	2	3	4	5

2. Motivação (Rego & Carvalho, 2002)

Avalie se concorda mais ou menos com as afirmações apresentadas.

Utilize a seguinte escala de respostas:

1 = Quase Nunca

2 = Nunca

3 = Raramente

4 = Por vezes

5 = Usualmente

6 = Quase sempre

7 = Sempre

Para conseguir usufruir de uma melhor Qualidade de Trabalho na minha organização (...)

	Nunca Quase	Nunca	Raramente	Por Vezes	Usualmente	Quase Sempre	Sempre
1. Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais.	1	2	3	4	5	6	7
2. Gosto de ser solidário(a) com as outras pessoas, mesmo que não	1	2	3	4	5	6	7

sejam das minhas relações.							
3. Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas.	1	2	3	4	5	6	7
4. Esforço-me para melhorar os meus resultados anteriores.	1	2	3	4	5	6	7
5. Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz por ter o meu apoio.	1	2	3	4	5	6	7
6. Insisto numa determinada opinião, apenas para “não dar o braço a torcer”.	1	2	3	4	5	6	7
7. Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro.	1	2	3	4	5	6	7
8. Se tivesse que despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível.	1	2	3	4	5	6	7
9. Tenho discussões com os outros porque insisto naquilo que penso que deve ser feito.	1	2	3	4	5	6	7
10. No Trabalho, procuro fazer cada vez melhor.	1	2	3	4	5	6	7
11. No trabalho gosto de ser uma pessoa amável.	1	2	3	4	5	6	7
12. Procuro relacionar-me com pessoas influentes.	1	2	3	4	5	6	7

13. Tento fazer o meu trabalho de um modo inovador.	1	2	3	4	5	6	7
14. Sinto-me satisfeito(a) por trabalhar com pessoas que gostam de mim.	1	2	3	4	5	6	7
15. Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitem exercer mais influência.	1	2	3	4	5	6	7
16. No trabalho presto muita atenção aos sentimentos dos outros.	1	2	3	4	5	6	7
17. Quando participo em algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.	1	2	3	4	5	6	7
18. Fico preocupado(a) quando sinto que, de alguma forma, contribuí para o mal-estar das relações no trabalho.	1	2	3	4	5	6	7

3. Perfil Sociodemográfico

1. Género

Feminino

Masculino

Outro

2. Idade

18-25

26-35

36-45

46-55

Mais de 55

3. Habilitações Literárias

Ensino Básico

Ensino Secundário

Licenciatura

Pós-Graduação

Mestrado

Doutoramento

4. Cargo Desempenhado

5. Anos de experiência nesse Cargo

6. Antiguidade na organização (anos)