DOI 10.53681/h9480c86

A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DO SETOR BANCÁRIO PORTUGUÊS EM CONTEXTO DO PLANO DE REESTRUTURAÇÃO

THE MOTIVATION OF EMPLOYEES IN THE PORTUGUESE BANKING SECTOR IN THE CONTEXT OF THE RESTRUCTURING PLAN

Francisca Duarte[1]*; Clotilde Passos*[2]*; Célia Ribeiro*[3]*; Paulo Pereira*[4]

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. Os objetivos que conduziram o presente estudo foram: identificar a motivação dos colaboradores do setor bancário português em contexto do Plano de Reestruturação, bem como, conhecer quais os fatores que mais influenciam a motivação dos colaboradores do Setor Bancário Português. A metodologia adotada foi de cariz quantitativo, descritivo e correlacional e a recolha de dados foi feita através de um questionário de Rego e Carvalho (2002) aplicado aos colaboradores da CGD.

Os resultados permitiram concluir que os colaboradores da amostra em estudo (n=103) estão motivados, nomeadamente ao nível do "sucesso" e "afiliação", quanto ao "poder", o mesmo não se verifica, o que nos leva a concluir que o Plano de Reestruturação da CGD exerce influência na motivação dos seus colaboradores. Estes resultados evidenciam a importância de perceber a motivação dos colaboradores do Setor Bancário Português, complementam a informação existente, introduzem novos dados e deixam em aberto novas investigações sobre o tema.

Palavras-chave: plano de reestruturação; motivação; setor bancário português.

[1] Mestranda em Gestão Aplicada na Universidade Católica Portuguesa – Viseu. E-mail: francisca.s.duarte97@hotmail.com

[2] Doutorada em Gestão. Universidade Católica Portuguesa – Professora Auxiliar do Instituto de Gestão e das Organizações de Saúde – Universidade Católica Portuguesa. E-mail: clotilde.passos@gmail.com

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

[4] Universidade Católica Portuguesa – Instituto de Gestão e das Organizações da Saúde. E-mail: ppereira@ucp.pt

Abstract

In a context created by insecurity in the face of the restructuring of the banking sector Portuguese, banking institutions were forced to adjust their objectives in a different view of what it was in the past, associated with a climate of adaptation on the part of employees. In the case of adaptation to sudden changes, motivation in the workplace becomes essential, because a motivated employee can be more productive, efficient and effective. The objectives that led this study were: to identify the motivation of employees in the Portuguese banking sector in the context of the Restructuring Plan, as well as to know which factors most influence the motivation of employees in the Portuguese banking sector. The methodology adopted was of a quantitative, descriptive and correlational nature and data collection was carried out through a questionnaire by Rego and Carvalho (2002) applied to CGD employees.

The results allowed us to conclude that the employees of the sample under study (n=103) are motivated, namely in terms of "success" and "affiliation", as for "power", the same is not true, which leads us to conclude that CGD's Restructuring Plan influences the motivation of its employees. These results highlight the importance of understanding the motivation of employees in the Portuguese Banking Sector, complement existing information, introduce new data and leave open new investigations on the subject.

Keywords: restructuring plan; motivation; banking sector portuguese.

INTRODUÇÃO

O Plano de Reestruturação do Setor Bancário Português tem sido um tema muito discutido no contexto atual, pois com o aumento, de forma sustentada, da digitalização, houve uma aceleração na implementação do mesmo. Uma vez que este Plano consegue impactar o modo de funcionamento do Setor Bancário, leva a que existam alterações, quer no modo de trabalhar, quer na forma como os colaboradores têm de se adaptar às novas realidades, tais como, o encerramento de balcões, a redução de colaboradores e despedimentos, o que gera um clima de insegurança.

É de salientar que, a era da digitalização está a alterar os comportamentos dos consumidores e cria constantes desafios, tornando-se num fator com fortes consequências na atividade económica. As competências digitais e as novas tecnologias de informação são os principais fatores para que as instituições consigam alterar os modelos de negócio e a sua forma de trabalhar, bem como a relação com os clientes (Rodrigues, 2019).

O Setor Bancário Português tem vindo a ser confrontado com constantes desafios, nomeadamente devido às alterações estruturais profundas. O que por sua vez, interfere com a motivação dos colaboradores e as condições de trabalho. Assim, a escolha do tema para a realização do presente trabalho reside na necessidade de

compreender melhor o funcionamento do setor e, face à escassa informação existente na literatura sobre o tema, contribuir para o seu aprofundamento científico.

Hoje, sabe-se que os recursos humanos são o fator mais significativo dentro de uma organização. Contrariamente aos bens físicos, as pessoas apresentam necessidades individuais que devem ser satisfeitas. Cumulativamente, cada pessoa tem os seus objetivos, especulações e previsões para o seu percurso profissional e, quando existe uma boa gestão dos mesmos, conseguem tornar-se em vantagens para a organização e contribuir de forma significativa para o seu sucesso (Mullins, 1999; Oliveira *et al*., 2020).

O conceito da motivação em contexto laboral, a criatividade, a vontade de inovar e acrescentar valor numa empresa constituem fatores de qualidade de vida no trabalho, assim, considera-se que estão relacionados. "A motivação é um sistema dinâmico e responsável que através da sua intensidade, direção e persistência dos esforços, incentiva a pessoa a conquistar uma determinada meta" (Ferreira & Dias, 2017, p. 34).

Os estudos de Rego (2000), Rego e Carvalho (2002), sobre os fatores mais relevantes da motivação, sucesso, afiliação e poder, que deram continuidade aos estudos de Koestner e McClelland (1992), McClelland (1987), McClelland e Koestner (1992), Winter (1998), assim como os estudos de Moreno (2017), serviram de ponto de partida para a realização deste estudo, procurando, através da análise dos dados obtidos, compreender a situação atual da motivação dos colaboradores da CGD relativamente a estes fatores, bem como, deixar em aberto futuras investigações sobre o tema.

Os objetivos que conduziram o presente estudo foram: identificar a motivação dos colaboradores do Setor Bancário Português em contexto do Plano de Reestruturação, bem como, conhecer quais os fatores que mais influenciam a motivação dos colaboradores.

Pretende-se, assim, com o presente estudo, contribuir para um conhecimento mais aprofundado e atualizado dos efeitos do Plano de Reestruturação no Setor Bancário Português, nomeadamente no campo da motivação.

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1.1. Motivação

A palavra "motivação" advém do latim *motivus* e entende-se por "tudo aquilo que pode fazer ou mover", "que causa ou determina alguma coisa" ou "o fim ou razão de uma ação" (Zanelli *et al*., 2014).

Ernest Archer (1978) explicou algumas das falsas interpretações sobre comportamento motivacional. No seu estudo concluiu que a motivação surge apenas das necessidades humanas e não das coisas 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 com características próprias e distintas de outra,

nomeadamente, personalidades, 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 caráter 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).

Zanelli *et al*. (2014) consideram que uma teoria da motivação é uma teoria da ação. 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 indivíduo, refere-se a particularmente uma ação qualitativa, isto é, advém do interior de cada um e não é influenciável pelo mundo exterior. É relevante, 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 tenha impacto nos resultados produtivos e no desempenho. Sabe-se que, consegue-se obter 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 percebe-se como uma força que contribui para o foco e orientação do comportamento do individuo de uma forma especifica (Xanhtakis, 2019).

Por fim, a motivação surge da satisfação das necessidades específicas, maior parte das vezes define as decisões e ações tomadas pelos colaboradores de uma organização (Tovmasyan & Minasyan, 2020).

Na visão de Rego e Carvalho (2002), que constitui a base para o nosso estudo, os fatores relevantes nas diversas investigações de McClelland e seus colaboradores são os de sucesso, afiliação e poder. Estes três fatores, segundo Koestner e McClelland (1992), McClelland (1987), McClelland e Koestner (1992), Winter (1998),

caracterizam-se por: sucesso, que significa refletir uma orientação para a excelência, opta por riscos moderados, procura obter *feedback* para que consiga aperfeiçoar o seu desempenho. Segundo estes autores, os indivíduos mais motivados para o sucesso tendem a ser irrequietos no desenvolvimento da sua atividade e por sua vez têm sucesso a nível de empreendedorismo. Relativamente ao motivo afiliação, este possui uma orientação para relações calorosas e amistosas, particularmente, estas pessoas demonstram-se motivadas para a afiliação e tendem a ter atitudes amigáveis e cooperativas, no entanto, em situações adversas podem agir defensivamente. Quanto ao poder, este aborda uma orientação para o prestígio e a produção de impacto nos comportamentos ou emoções de outras pessoas, assim, um alto nível de motivação para o poder associa-se a ações competitivas e assertivas e ainda, ao interesse em atingir e manter prestígio e reputação (Koestner & McClelland, 1992; McClelland, 1987; McClelland & Koestner, 1992; Winter, 1998).

Concluindo, as pessoas mais motivadas para o poder procuram o reconhecimento e o prestígio, os mais afiliados, relações mais fortes, esforçam-se para encontrar relações pessoais consistentes e ter amizades, pois consideram mais importantes as pessoas do que as tarefas e precisam também de ter a aprovação da sociedade (Rego & Carvalho, 2002). Na tabela 1, apresenta-se uma caracterização sumária das dimensões, sucesso, afiliação e poder.

Tabela 1 - Caracterização sumária das dimensões de sucesso, afiliação e poder.

Motivos	O indivíduo:
Poder	- Procura controlar ou influenciar outras pessoas e dominar os meios que lhe permitem exercer essa influência.
	- Tenta assumir posições de liderança espontaneamente.
	- Necessita/gosta de provocar impacto.
	- Preocupa-se com o prestígio.
	- Assume riscos elevados.
Sucesso	- Procura alcançar sucesso perante uma norma de excelência pessoal.
	- Aspira alcançar metas elevadas mas realistas.
	- Responde positivamente à competição.
	- Toma iniciativa.
	- Prefere tarefas de cujos resultados possa ser pessoalmente responsável.
	- Assume riscos moderados.
	- Relaciona-se preferencialmente com peritos.

Afiliação	-	Procura relações interpessoais fortes.
	-	Faz esforços para conquistar amizades e restaurar relações.
	-	Atribui mais importância às pessoas do que às tarefas.
	-	Procura aprovação dos outros para as suas opiniões e atividades.

Construída a partir de: McClelland (1987), Koestner & McClelland (1992), McClelland & Koestner (1992), Veroff (1992b), Winter (1992b)

Fonte: Rego e Carvalho (2002).

Tendo em conta a relevância que as dimensões, poder, sucesso e afiliação, possam ter na motivação dos colaboradores do setor bancário, foram utilizadas para perceber o impacto que o plano de reestruturação bancário pode ter na motivação dos seus colaboradores.

1.2. Plano de reestruturação no setor bancário português

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 impacto no mercado de trabalho leva à adoção de vínculos laborais precários, nomeadamente, trabalho temporário, a globalização dos mercados, o aumento da competitividade e a reestruturação, afetando a saúde dos colaboradores (Moronte & Albuquerque, 2021).

Especificamente, o Plano de Reestruturação da CGD assenta em quatro pilares (CGD, 2017):

- Foco na economia, que consiste no reforço da atividade comercial para sustentar a competitividade;
- Competitividade, fazer um ajuste das infraestruturas operacionais, nomeadamente, rede comercial, áreas centrais e investimento nos recursos humanos;
- Cobertura internacional, reestruturação das operações internacionais numa ótica complementar à operação doméstica;
- Confiança, fortalecer o modelo de gestão de risco e *governance* para alcançar uma melhor solvência e resiliência do balanço.

O primeiro pilar visa reforçar a atividade comercial, sendo necessário reorganizar a rede, dando prioridade às famílias, aos pequenos negócios e PME's, melhorar a oferta e a proposta de valor, melhorar o nível de serviço, desenvolver os canais digitais e otimizar modelos de *pricing*.

O segundo pilar aborda a otimização da rede de agências procurando continuar com a liderança nacional, modernizar a rede comercial, criando novos formatos de agência e serviço personalizado, racionalizar serviços centrais acelerando a digitalização, simplificar a estrutura, os processos, renovar os planos de formação e o desenvolvimento de talento.

No que diz respeito à reestruturação das operações internacionais, terceiro pilar, numa ótica de complementaridade da operação doméstica, esta consiste em manter a posição de crescimento orgânico nos principais mercados, operar um modelo de negócio sustentável para cada unidade internacional, conseguindo, assim, a rentabilidade da organização e fazer um reforço no modelo de governação, por outras palavras, alinhar a estratégia e políticas de risco pelos resultados obtidos e ainda, alienar ou encerrar as restantes operações internacionais.

Relativamente ao quarto pilar, reforço do modelo de gestão de risco e *governance* do Grupo, consiste em reduzir o risco de balanço, criar um novo modelo de análise e decisão de crédito, consolidar as unidades especializadas no acompanhamento e recuperação de crédito, fortalecer os meios de controlo interno e adequar os modelos de gestão de risco (CGD, 2017).

Neste processo de reestruturação, a CGD aderiu ao plano estratégico, pois pretende continuar com a redução de efetivos, recorrendo a rescisões por mútuo acordo, reformas antecipadas e ao encerramento de balcões. O Presidente da Comissão Executiva da CGD, S.A. afirmou não haver despedimentos, os trabalhadores de agências que fecharam iriam ser colocados em outras mais próximas do seu local de residência (Federação do Sector Financeiro, 2018). Contudo, 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 conduza a um setor cada vez mais digital e com redução de colaboradores (Resende & Mendes, 2004).

Assim, os bancários têm enfrentado situações desafiantes, as fusões e privatizações, encerramento de balcões, diminuição dos quadros de pessoal, terceirizações e aumento da exigência a nível da produtividade. Segundo o estudo de Cunico (2007), 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).

2. METODOLOGIA

O objetivo geral deste estudo consiste em identificar a motivação dos colaboradores do Setor Bancário Português em contexto do Plano de Reestruturação. Para dar resposta ao objetivo geral, estabeleceram-se objetivos específicos: conhecer qual das dimensões, sucesso, afiliação e poder, mais influenciam a motivação dos colaboradores do setor bancário português, relacionar as variáveis sociodemográficas com as dimensões (sucesso, afiliação e poder) da motivação e aferir o grau de

motivação/satisfação atual dos colaboradores do setor. Para o efeito, adotou-se uma metodologia quantitativa com recurso a um estudo de caso de caráter holístico, descritivo, exploratório e transversal, pois segundo Yin (2005), esta metodologia constitui uma estratégia abrangente e permite estudar e dar resposta a fenómenos contemporâneos complexos em contexto da atividade real, é válida quando o conhecimento existente sobre o fenómeno é diminuto (Halinen e Tornroos, 2005), ou não está bem definido (Macnealy, 1997). Utiliza uma linguagem diferenciada, especifica o problema em estudo (Yin, 2005) e o contexto, de forma a compreender o fenómeno em particular e na globalidade (Stake, 1999; Yin, 2005).

A seleção do banco CGD deve-se ao facto de ser o banco público português e por ter bastante destaque neste setor.

Assim, a população em estudo é constituída por 103 colaboradores da CGD, da qual se obteve uma amostra com 103 colaboradores, a exercer funções à data do estudo. Para a recolha de dados utilizou-se um questionário desenvolvido por Rego e Carvalho (2002) e Desphande (1996), que foi enviado via e-mail entre os dias 5 e 20 de dezembro de 2021, o número de questionários enviados é superior aos respondidos. O questionário encontra-se dividido em duas partes, a primeira contém seis questões orientadas para a caracterização sociodemográfica da amostra, a segunda parte contem dezoito questões sobre a motivação, organizadas numa escala tipo *Likert* de 7 pontos, correspondendo 1 a Nunca e 7 a Sempre.

O estudo seguiu o modelo conceptual apresentado na figura 1, e foi efetuada a análise estatística realizando testes paramétricos (teste t e ANOVA).

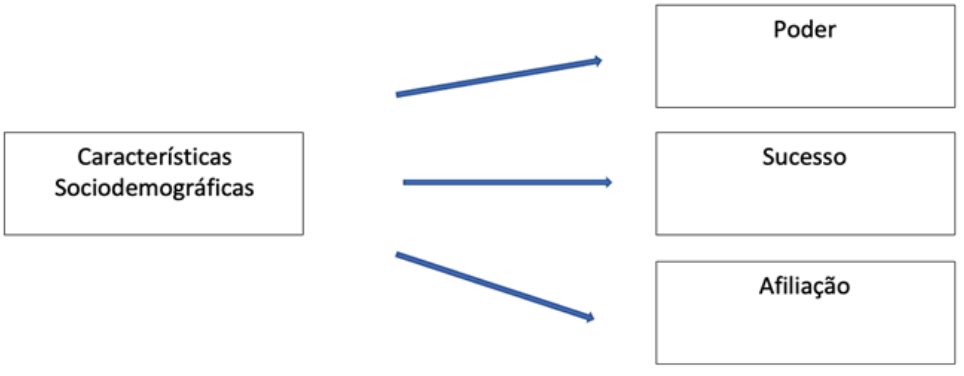


Figura 1 – Modelo conceptual.

Fonte: Elaboração Própria.

3. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

A tabela 2 apresenta, de forma concisa, a caracterização sociodemográfica e profissional dos inquiridos.

Tabela 2 - Caracterização Sociodemográfica e Profissional

		N	%
Género	Feminino	73	70,9
	Masculino	30	29,1
Idade	26 – 35	9	8,7
	36 – 45	33	32,0
	46 – 55	51	49,5
	Mais de 55	10	9,7
Habilitações literárias	Ensino Secundário	23	22,3
	Licenciatura	57	55,3
	Pós-Graduação	13	12,6
	Mestrado	10	9,7
Cargo desempenhado	Assistente Comercial	34	33,0
	Coordenador/a	7	6,8
	Gerente	22	21,4
	Gestor/a	31	30,1
	Subgerente	2	1,9
	Técnico/a	7	6,8
Anos de experiência no cargo	Menos de 10 anos	26	25,2
M=14,0 DP=8,3	10 – 14	31	30,1
Min=1 Max=35	15 – 19	19	18,4
	20 ou mais	27	26,2
Antiguidade na organização	Menos de 15 anos	23	22,3
M=22,1 DP=7,7	15 – 24	32	31,1
Min=2 Max=40	25 – 29	29	28,2
	30 ou mais	19	18,4
	Total	103	100,0

Analisando a tabela 2, verifica-se que dos 103 inquiridos, a maioria são do género feminino, 73 (70,9%), os restantes 30 (29,1%) são do género masculino, verificando-se heterogeneidade na distribuição da amostra, com uma predominância do género feminino.

Relativamente às idades, a maioria, 51 (49,5%), enquadra-se entre os 46 e 55 anos, 33 (32,0%) entre os 36 e 45 anos e 10 (9,7%) têm idades superiores a 55 anos, o que nos leva a concluir que o setor se encontra envelhecido. Nas habilitações literárias, destacam-se os inquiridos que detém licenciatura, 55 (55,3%), seguidos dos que têm o Ensino Secundário, 23 (22,3%). Já no cargo desempenhado, o que apresenta maior relevância são os Assistentes Comerciais, 34 (33%), seguidos dos Gestores com 31 (30,1%).

Os colaboradores apresentam em média 14 anos de experiência nos respetivos cargos e 22 anos de antiguidade na organização.

Tabela 3 - Estatística descritiva e correlação item-total e efeito da eliminação de cada item para as dimensões da Escala de Motivação

		M	DP	Correlação Item-Total	Alfa sem o item
Dim1. Sucesso	α=0,733				
	1. Gosto de aperfeiçoar constantemente as minhas competências pessoais.	6,49	0,81	0,616	0,635
	4. Esforço-me para melhorar os meus resultados anteriores.	6,50	0,65	0,561	0,668
	7. Gosto de saber se o meu trabalho foi ou não bem realizado, de modo a fazer melhor no futuro.	6,50	0,65	0,310	0,746
	10. No Trabalho, procuro fazer cada vez melhor.	6,45	0,67	0,683	0,624
	13. Tento fazer o meu trabalho de um modo inovador.	5,66	1,02	0,401	0,749
Dim2. Afiliação	α=0,662				
	2. Gosto de ser solidário(a) com as outras pessoas, mesmo que não sejam das minhas relações.	6,31	0,82	0,223	0,665
	5. Sinto satisfação quando vejo que uma pessoa que me pediu ajuda fica feliz por ter o meu apoio.	6,76	0,51	0,413	0,631
	8. Se tivesse que despedir uma pessoa, procuraria sobretudo compreender os seus sentimentos e apoiá-la no que me fosse possível.	6,22	1,09	0,379	0,628
	11. No trabalho gosto de ser uma pessoa amável.	6,33	0,86	0,540	0,577
	14. Sinto-me satisfeito(a) por trabalhar com pessoas que gostam de mim.	6,31	0,84	0,404	0,617
	16. No trabalho presto muita atenção aos sentimentos dos outros.	5,86	0,97	0,471	0,594
	18. Fico preocupado(a) quando sinto que, de alguma forma, contribuí para o mal-estar das relações no trabalho.	6,21	1,03	0,263	0,664
Dim 3. Poder	α=0,751				
	3. Tenho um desejo secreto de chamar a atenção das pessoas.	2,72	1,67	0,562	0,694
	6. Insisto numa determinada opinião, apenas para "não dar o braço a torcer".	2,68	1,37	0,424	0,732
	9. Tenho discussões com os outros porque insisto naquilo que penso que deve ser feito.	4,13	1,45	0,211	0,782
	12. Procuro relacionar-me com pessoas influentes.	3,66	1,61	0,649	0,669

15. Se puder chamar pessoas para o trabalho da minha equipa, procuro as que me permitem exercer mais influência.	3,37	1,73	0,598	0,682
17. Quando participo em algum convívio, aproveito para influenciar os outros e obter o seu apoio para aquilo que quero fazer.	3,14	1,57	0,504	0,711

Para verificar a fiabilidade e consistência interna da escala utilizada, determinou-se o coeficiente de correlação entre cada item e a escala (item-total), e o valor do coeficiente *Alfa de Cronbach*.

Segundo Marôco, (2018), considera-se existir consistência interna razoável dos fatores quando o valor é superior ou igual a 0,70, sendo que quanto maior for este valor, maior é a correlação e mais consistente internamente, é o instrumento utilizado. A amostra em estudo, apresenta uma consistência interna das dimensões aceitável, viso que os valores do *Alfa de Cronbach* apresentam um coeficiente entre 0,60 e 0,80.

Os testes adicionais, tabela 3, indicam que não existem itens correlacionados de forma negativa com cada uma das dimensões, sendo os valores superiores ao mínimo desejável de 0,30 para a quase totalidade dos itens, com exceção dos itens 2, 18 e 9.

Ao analisar a influência no valor do *Alfa de Cronbach*. da eliminação de cada item individualmente, verifica-se que não existem itens que contribuam para que o valor do *Alfa* seja significativamente mais elevado. Assim, optou-se, pela não eliminação de qualquer item.

Tabela 4 - Estatísticas para as dimensões da Escala de Motivação

N=103	Mín	Máx	M	DP
Dim 1. Sucesso	4,00	7,00	6,32	0,54
Dim 2. Afiliação	4,86	7,00	6,29	0,51
Dim 3. Poder	1,17	6,50	3,28	1,05

No que diz respeito às estatísticas descritivas das dimensões, os resultados obtidos permitem verificar que duas das dimensões, que compõem esta escala, afiliação e sucesso, obtiveram médias superiores a 6, que oscilam entre os 6,29 e os 6,32. O valor do desvio padrão situa-se entre 0,51 e 0,54, o que indica existir pouca dispersão em relação à média. A dimensão poder apresenta uma média de 3,28 e o desvio padrão de 1,05, valores manifestamente mais baixos do que os das outras duas dimensões, o que nos leva a concluir que os inquiridos não se sentem motivados pela dimensão poder.

Tabela 5 - Relação entre as dimensões da Escala de Motivação e o Género

		N	M	DP	t_{101}	P
Dim 1. Sucesso	Feminino	73	6,32	0,51	0,085	0,933
	Masculino	30	6,31	0,61		
Dim 2. Afiliação	Feminino	73	6,32	0,45	0,924	0,358
	Masculino	30	6,21	0,64		
Dim 3. Poder	Feminino	73	3,23	0,99	-0,768	0,444
	Masculino	30	3,41	1,19		

A média da dimensão sucesso é idêntica para o género feminino (M=6,32) e para o género masculino (M=6,31), não existindo diferenças estatisticamente significativas, segundo os resultados do teste t (t=0,085, p=0,933).

A média da dimensão afiliação é superior no género feminino (M=6,32) e inferior para o género masculino (M=6,21), mas as diferenças não são significativas, segundo os resultados do teste t (t=0,924, p=0,358).

A média da dimensão poder é superior no género masculino (M=3,41) e inferior para o género feminino (M=3,23), mas as diferenças não são significativas, segundo os resultados do teste t (t=-0,768, p=0,444).

Tabela 6 - Relação entre as dimensões da Escala de Motivação e a Idade

		N	M	DP	$F_{3,99}$	P
Dim 1. Sucesso	26 - 35	9	6,60	0,33	2,897	* 0,039
	36 - 45	33	6,18	0,50		
	46 - 55	51	6,30	0,59		
	Mais de 55	10	6,64	0,32		
Dim 2. Afiliação	26 - 35	9	6,38	0,34	1,322	0,272
	36 - 45	33	6,15	0,50		
	46 - 55	51	6,36	0,47		
	Mais de 55	10	6,27	0,80		
Dim 3. Poder	26 - 35	9	3,81	1,57	1,040	0,378
	36 - 45	33	3,33	1,00		
	46 - 55	51	3,16	1,05		
	Mais de 55	10	3,28	0,44		

Pela análise da tabela 6, entende-se que na dimensão sucesso as diferenças são significativas, com valores superiores para as idades extremas e inferiores para 36-45 anos, ou seja, a idade interfere com a dimensão sucesso. Contrariamente, nas dimensões 2 e 3, as diferenças não são estatisticamente significativas, pelo que a idade não interfere com as mesmas.

Tabela 7 - Relação entre as dimensões da Escala de Motivação e as Habilitações Literárias

		N	M	DP	$F_{3,99}$	P
Dim 1. Sucesso	Ensino Secundário	23	6,37	0,42	0,787	0,504
	Licenciatura	57	6,29	0,51		
	Pós-Graduação	13	6,49	0,53		
	Mestrado	10	6,18	0,88		
Dim 2. Afiliação	Ensino Secundário	23	6,37	0,55	0,397	0,755
	Licenciatura	57	6,28	0,52		
	Pós-Graduação	13	6,27	0,35		
	Mestrado	10	6,16	0,58		
Dim 3. Poder	Ensino Secundário	23	3,28	1,03	10,586	0,198
	Licenciatura	57	3,22	1,06		
	Pós-Graduação	13	3,05	0,71		
	Mestrado	10	3,93	1,26		

Relativamente à relação entre as dimensões e as habilitações, verifica-se que as escalas de motivação não sofrem alterações significativas em função das habilitações. O que nos leva a concluir que, na amostra em estudo, as habilitações não interferem com nenhuma das dimensões.

Tabela 8 - Relação entre as dimensões da Escala de Motivação e o Cargo

		N	M	DP	$F_{4,98}$	P
Dim 1. Sucesso	Gerente/ Subgerente	24	6,48	0,45	1,458	0,221
	Coordenador/a	7	6,29	0,25		
	Gestor/a	31	6,30	0,56		
	Assistente Comercial	34	6,31	0,46		
	Técnico/a	7	5,94	1,03		
Dim 2. Afiliação	Gerente/ Subgerente	24	6,34	0,52	0,656	0,624
	Coordenador/a	7	6,04	0,60		
	Gestor/a	31	6,33	0,46		
	Assistente Comercial	34	6,29	0,49		
	Técnico/a	7	6,14	0,77		
Dim 3. Poder	Gerente/ Subgerente	24	3,59	0,96	1,016	0,403
	Coordenador/a	7	3,05	0,80		
	Gestor/a	31	3,13	1,10		
	Assistente Comercial	34	3,33	1,18		
	Técnico/a	7	2,90	0,30		

Pela leitura da tabela 8, entende-se que as escalas de motivação não sofrem alterações significativas em função do cargo. O que nos leva a concluir que, na amostra em estudo, o cargo não interfere com nenhuma das dimensões.

Tabela 9 - Relação entre as dimensões da Escala de Motivação e a Experiência

		N	M	DP	$F_{3,99}$	P
Dim 1. Sucesso	Menos de 10 anos	26	6,35	0,45	1,312	0,275
	10 – 14	31	6,21	0,51		
	15 – 19	19	6,24	0,79		
	20 ou mais	27	6,47	0,42		
Dim 2. Afiliação	Menos de 10 anos	26	6,18	0,53	1,320	0,272
	10 – 14	31	6,24	0,49		
	15 – 19	19	6,29	0,54		
	20 ou mais	27	6,44	0,49		
Dim 3. Poder	Menos de 10 anos	26	3,60	1,22	1,627	0,188
	10 – 14	31	3,19	0,97		
	15 – 19	19	3,40	1,09		
	20 ou mais	27	3,00	0,89		

Pelos valores apresentados na tabela 9, entende-se que as escalas de motivação não sofrem alterações significativas em função da experiência. O que nos leva a concluir que, na nossa amostra, a experiência não interfere com nenhuma das dimensões.

Tabela 10 - Relação entre as dimensões da Escala de Motivação e a Antiguidade

		N	M	DP	$F_{3,99}$	P
Dim1. Sucesso	Menos de 15 anos	23	6,41	0,44	3,491	* 0,019
	15 – 24	32	6,08	0,66		
	25 – 29	29	6,43	0,46		
	30 ou mais	19	6,46	0,42		
Dim2. Afiliação	Menos de 15 anos	23	6,24	0,48	0,437	0,727
	15 – 24	32	6,24	0,45		
	25 – 29	29	6,32	0,54		
	30 ou mais	19	6,38	0,61		
Dim 3. Poder	Menos de 15 anos	23	3,36	1,30	0,203	0,894
	15 – 24	32	3,31	0,89		
	25 – 29	29	3,16	1,10		
	30 ou mais	19	3,33	0,92		

No que diz respeito à relação entre as dimensões da motivação, verificou-se que a antiguidade interfere com a dimensão sucesso, sendo significativamente inferior para o intervalo entre os 15-24 anos, contrariamente ao que sucede com as dimensões afiliação e poder.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Apresentados os resultados obtidos na análise estatística, testes paramétricos (teste t e ANOVA), da amostra em estudo de 103 inquiridos, procuramos dar resposta aos objetivos propostos, por meio da discussão dos resultados obtidos, utilizando uma abordagem crítico-reflexiva dos resultados e contrapondo-os com o quadro teórico estudado.

O objetivo geral deste estudo consiste em identificar a motivação dos colaboradores do Setor Bancário Português em contexto do Plano de Reestruturação. Os resultados obtidos das estatísticas descritivas das dimensões permitem verificar que os 103 inquiridos da amostra em estudo encontram-se motivados para as dimensões sucesso e afiliação, visto apresentarem médias de 6.32 e 6.29 respetivamente, mas não se encontram motivados para a dimensão poder, que apresenta uma média de 3.28. Estes valores vão ao encontro dos resultados obtido por Rego e Cunha, (2004) e Amaral *et al*. (2014), que concluíram que as dimensões sucesso e afiliação apresentavam valores médios altos e a dimensão poder apresenta um nível baixo. Moreno (2017) também concluiu que a dimensão poder apresenta valores mais baixos e as dimensões sucesso e afiliação apresentam valores mais elevados.

Como objetivos específicos estabeleceu-se: conhecer qual das dimensões, sucesso, afiliação e poder, mais influencia a motivação dos colaboradores do setor bancário português. Pelos resultados obtidos, podemos concluir que a dimensão sucesso é a que mais influencia a motivação dos inquiridos, seguido da afiliação. O poder não influencia a motivação dos colaboradores que representam a amostra em estudo. 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 individuo atribui àquilo que faz, e de Moura e Costa (2018), que referem que a motivação consiste num processo responsável pelos esforços de um individuo para atingir um determinado resultado.

O segundo objetivo específico definido foi relacionar as variáveis sociodemográficas com as dimensões (sucesso, afiliação e poder) da motivação. Os resultados obtidos permitem concluir que as variáveis idade e antiguidade interferem com a dimensão sucesso, mas não interferem com as dimensões afiliação e poder. Ou seja, são os colaboradores mais velhos e com mais tempo de serviço que estão mais motivados na dimensão sucesso. As variáveis habilitações, cargo e experiência, não interferem com nenhuma das dimensões.

Relativamente ao terceiro e último objetivo específico, aferir o grau de motivação/satisfação atual dos colaboradores do setor, podemos concluir que os colaboradores da amostra em estudo se encontram parcialmente motivados, visto que, apenas se encontram motivados para a dimensão sucesso e afiliação e não se encontram motivados para a dimensão poder. O que vai ao encontro dos resultados obtidos no

estudo de Cunico (2007), que refere que 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).

5. CONCLUSÃO

Os resultados obtidos permitiram concluir que a motivação pelo poder tem um valor baixo, apresentando uma média de (3,28) e que os elementos da amostra estão motivados para o sucesso (6,32) e para a afiliação (6,29). O que reflete uma orientação para a excelência, por riscos moderados, procura de *feedback* para aperfeiçoar o desempenho, seguido do fator afiliação, o que demonstra a necessidade de criar relações de amizade com todos os *stakeholders*. Os mais afiliados esforçam-se para encontrar relações pessoais fortes e ter amizades, pois consideram mais importantes as pessoas do que as tarefas e precisam também de ter a aprovação da sociedade. Relativamente ao sucesso, caracteriza-se por procurar atingir o sucesso como uma forma de excelência pessoal, pelo alcance de metas elevadas mas realistas, responde positivamente à competição, toma iniciativa, opta por tarefas onde os resultados possam ser da própria responsabilidade, assume riscos moderados e relaciona-se preferencialmente com peritos (Rego & Carvalho, 2002). Como o valor da dimensão sucesso foi o mais alto nesta amostra, demonstra que os colaboradores que participaram no 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.

No que diz respeito à motivação para o poder, os resultados revelam que a dimensão apresenta níveis baixos, o que nos leva a concluir que em contexto do Plano de Reestruturação da CGD, os colaboradores apresentam dificuldades em controlar ou influenciar terceiros e dominar os meios que os conduzem a ter essa influência, em assumir papéis de liderança espontaneamente, em causar impacto, em ter preocupação com o prestígio e em assumir riscos elevados. Na medida em que em investigações efetuadas anteriormente (Rego, 2000; Rego & Carvalho, 2000; Moreno, 2017), esta dimensão não apresentava valores tão baixos.

Concluindo, a dimensão poder engloba controlar ou influenciar outras pessoas, dominar os meios para exercer influência, assumir posições de liderança, gosto em causar impacto, preocupação com o prestígio e assumir riscos elevados, assim, entende-se que os colaboradores da CGD não estão motivados pelo poder, particularmente, o facto de não se preocuparem com o prestígio está relacionado com o Plano instituído, pois este acaba por influenciar também o prestígio da instituição.

Os resultados obtidos vão, também, ao encontro do perfil médio esperado dos portugueses, pois segundo Rego e Cunha (2004) citados por Amaral *et al*. (2014), a dimensão sucesso apresentou uma média de 6,0 e para o poder e afiliação foi de 5,5. Relativamente às dimensões sucesso e afiliação, o estado atual da motivação dos colaboradores é positivo e na dimensão poder é negativo. Na verdade, constata-se que a organização deve prestar mais atenção aos níveis de motivação para o poder,

fundamentalmente quando se ocupam cargos de liderança, considerando estas temáticas na definição dos planos de formação.

As principais contribuições desta investigação baseiam-se em conseguir ter uma perceção sobre a organização interna de uma instituição bancária. Na verdade, analisando a motivação dos colaboradores consegue-se aprofundar os impactos que as mudanças estruturais podem ter nos mesmos.

Aponta-se como principal limitação do estudo, a dificuldade em conseguir relacionar diretamente estas duas temáticas, motivação e banca, pois são conceitos ainda pouco analisados e em constante mudança, a dimensão da amostra, o facto de refletir apenas o estudo de uma entidade bancária, dificultando a generalização dos resultados.

Para futuras investigações, sugere-se alargar o estudo a outras entidades bancárias, com amostras mais representativas e efetuar estudos longitudinais para perceber o efeito do Plano de Reestruturação, no médio e longo prazo, na motivação dos colaboradores nas diferentes instituições e verificar se existem similaridades. Sugere-se ainda, a análise e comparação de resultados obtidos em estudos similares, realizados em instituições bancárias de outros países.

BIBLIOGRAFIA

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

Almeida, S. (2016). *Vamos Comunicar?*. [Dissertação de mestrado, Universidade Católica Portuguesa]. Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa.

Amaral, R., Rocha, S. & Saraiva M. (2014). "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.

Barañano, Ana María – Métodos e técnicas de investigação em Gestão: Manuel de apoio à realização de trabalhos de investigação. Edições Sílabo.

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.

Bonfim, T. M., Stefano, S. R., & Andrade, S. M. (Setembro de 2010). Satisfação e motivação no trabalho dos servidores públicos de uma prefeitura de pequeno porte do Estado do Paraná - Uma análise a partir do clima organizacional. XIII SEMEAD - Seminários em Administração. Obtido em 27 de Setembro de 2019, de http://sistema.semead.com.br/13semead/resultado/trabalhosPDF/574.pdf

Caixa Geral de Depósitos. (2017). Plano Estratégico CGD 2020 Apresentação. https://www.cgd.pt/Investor-Relations/Informacao-Financeira/CGD/Apresentacoes/Documents/Plano-Estrategico-2020.pdf.

Caixa Geral de Depósitos. (2021). Recuperado em 30 de dezembro, 2021, de https://www.cgd.pt/Institucional/Grupo-CGD/Pages/Grupo-CGD.aspx.

Eccheli, S. (2008). A motivação como prevenção da indisciplina. Educar Em Revista, 199–213. http://www.redalyc.org/html/1550/155013363014/

Federação do Sector Financeiro. (2018, fevereiro, 22). CGD prossegue plano estratégico. *Mais Sindicato do Sector Financeiro*. https://www.mais.pt/atividadesindical/informacao/comunicados/Documents/CGD%20prossegue%20plano%20estrat%C3%A9gico.pdf.

Ferreira, G., & Dias, C. (2017). A Importância da qualidade de vida no trabalho e da motivação dos colaboradores de uma organização. *Revista Psicologia e Saúde em Debate*. Dez, 3(2), 30–43. https://doi.org/10.22289/2446-922X.V3N2A3.

Fortin, M-F. (2009). O processo de investigação. Lusociência.

Gomes, A. & Quelhas, O. (2003). A motivação no ambiente organizacional. *Revista Produção. Volume 3*.

Marôco, J. (2018). *Análise estatística com a utilização do SPSS.* (7a ed). Pêro Pinheiro: Report Number.

Monteiro, C. (2013). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Comprometimento Organizacional no Setor Bancário Português*. [Dissertação de mestrado, Instituto Politécnico de Setúbal]. Repositório Institucional do Instituto Politécnico de Setúbal.

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.

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, 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

Pilatti, L. A. (2012). Qualidade de Vida no Trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações. *Revista Brasileira de Qualidade de Vida*, 4(1), 18-24. https://doi.org/10.3895/s2175-08582012000100003

Rego, A. (2000). Os motivos de sucesso, afiliação e poder – Desenvolvimento e validação de um instrumento de medida. *Análise Psicológica. Volume.* 18. No3. p. 335-344.

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.

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

Rodrigues, J. F. C. (2019). *Digitalização da banca: (Re)pensar estratégias e tendências*.

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

Todorov, C., & Moreira, M. (2005). O Conceito de Motivação na Psicologia. *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Corgnitiva, Volume VII*, 119-132.

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.

Zanelli, J., Andrade, J., & Bastos, A. (2014). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (2ª Edição). Artmed.