



FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

Influência das Políticas de Remuneração na Produtividade dos Trabalhadores do  
Banco Letshego, Cidade de Maputo

**MONOGRAFIA**

**Rachel José Gove**

Monografia apresentada ao Departamento de Psicologia como requisito final para  
obtenção do grau de Licenciatura

Maputo, Abril de 2025



FACULDADE DE EDUCAÇÃO

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA

CURSO DE LICENCIATURA EM PSICOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

**Influência das Políticas de Remuneração na Produtividade dos Trabalhadores  
do Banco Letshego, Cidade de Maputo**

**Rachel José Gove**

**Local de estudo:** Banco Letshego, Cidade de Maputo

**Supervisor:** dr. Milton Mucuanga

Maputo, Abril de 2025

## **Índice:**

Declaração de originalidade.....	i
Declaração de honra.....	ii
Dedicatória.....	iii
Agradecimentos .....	iv
Lista de tabelas e gráficos.....	v
Lista de abreviaturas .....	vi
Resumo .....	vii
<b>CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1. Contextualização .....	2
1.2. Problematização .....	3
1.3 Objectivos.....	4
1.3.1. Objectivo geral .....	4
1.3.2. Objectivos específicos.....	4
1.4. Hipóteses .....	4
1.5. Justificativa.....	5
<b>CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>6</b>
2.1. Política de remuneração .....	6
2.1.1. Componentes da remuneração .....	6
2.1.2. Tipos de abordagem na política de remuneração .....	7
2.1.3. Etapas da implementação de um sistema de remuneração.....	8
2.1.4. Benefícios da remuneração .....	9
2.1.5. Vantagens e desvantagens da implementação das políticas de remuneração .....	10
2.1.5.1. Vantagens .....	10
2.1.5.2. Desvantagens .....	11

2.2. Produtividade .....	12
2.2.1. Componentes da produtividade.....	12
2.2.2. Determinantes da produtividade.....	13
2.2.2.1. Determinantes da produtividade na visão de Locke.....	13
2.2.2.2. Determinantes da produtividade na visão de Martins & Laugeni.....	14
2.2.2.3. Determinantes da produtividade na visão de Conte.....	14
2.3. Relação entre políticas de remuneração e produtividade laboral.....	16
CAPÍTULO III: METODOLOGIA .....	17
3.1. Descrição do local de estudo.....	17
3.2. Tipo de pesquisa.....	18
3.3. População, amostra e amostragem.....	18
3.4. Técnica de recolha e análise de dados.....	19
3.5. Questões éticas.....	19
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS .....	20
4.1. Dados sociodemográficos dos participantes.....	20
4.2. Categorias de análise.....	21
4.2.1. Satisfação com as condições físicas de trabalho e equipamentos.....	22
4.2.2. Satisfação com a oportunidade de criatividade e participação na tomada de decisão ...	23
4.2.3. Satisfação com autonomia profissional, carga horária de trabalho e especialização .....	24
4.2.4. Satisfação com a compensação financeira.....	26
4.2.5. Satisfação com o reconhecimento e desenvolvimento profissional.....	27
4.2.6. Satisfação com o desempenho funcional.....	28
4.2.7. Correlação entre políticas de remuneração e produtividade dos trabalhadores.....	29
CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	30
5.1. Conclusões.....	30

5.2. Recomendações .....	31
Referências Bibliográficas .....	32

### **Declaração de originalidade**

Esta monografia foi julgada suficiente como um dos requisitos para obtenção do grau de Licenciatura em Psicologia das Organizações e aprovação a sua forma final pelo Curso de Psicologia das Organizações, Departamento de Psicologia, da Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane.

O Director do Curso

---

O Presidente do Júri

---

O Examinador

---

O Supervisor

---

(dr. Milton Fernando Mucuanga)

Maputo\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/ 2025

**Declaração de honra**

Eu, Rachel José Gove declaro por minha honra que esta monografia que apresento à Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane, como um dos requisitos parciais para a obtenção do grau de licenciatura em Psicologia, vertente da Psicologia das Organizações, nunca foi apresentada, na sua -íntegra, em nenhuma outra instituição, para a obtenção de qualquer grau. O mesmo é resultado da investigação e pesquisa por mim feita, estando indicadas no trabalho e nas referências bibliográficas, todas as fontes usadas.

---

(Rachel José Gove)

## **Dedicatória**

Dedico este trabalho aos meus pais, pela base familiar que me deram, pelos ensinamentos, por estarem presentes em todos momentos da minha vida dando-me suporte, motivação e visão do meu potencial, principalmente no âmbito acadêmico.



## **Agradecimentos**

Agradeço ao meu Deus, o Todo-Poderoso, especialista em causas impossíveis, por ser sempre presente em todas áreas da minha vida e em particular na área académica.

Agradeço de forma especial à minha mãe Otília Siteo, quem sempre apoiou-me sem medir esforços, por ser aquela que lutou para que esta conquista fosse possível de alcançar, por fazer do meu sonho, sonho dela, e hoje, sonho nosso. Pelas incansáveis orações e palavras de bênção, jamais deixaria de agradecer.

Endereço sinceros agradecimentos ao meu supervisor, dr. Milton Mucuanga, uma personalidade e um profissional que muito admiro, por todo o acompanhamento dado, pela disponibilidade e preocupação demonstradas e por toda ajuda dada durante a realização deste trabalho.

Aos meus colegas de turma PO 2020, em particular a Silvânia Nora Chaúque, hoje minha grande amiga, agradeço pelo apoio incondicional dado durante os 4 anos da minha formação, pelo suporte, pelos conselhos, a ela agradeço principalmente por acreditar no meu potencial.

À Direcção do Banco Letshego por abrir suas portas, receber-me calorosamente e permitir a recolha de dados que possibilitou a realização da pesquisa, pela disponibilidade e colaboração dos funcionários no preenchimento dos questionários e por todo auxílio concedido, o meu obrigado.

À todos os que directa e indirectamente contribuíram para que o meu sonho se tornasse realidade, vai o meu muito obrigada!

## **Lista de tabelas e gráficos**

<b>Tabela 1:</b> Dados sociodemográficos.....	20
<b>Tabela 1:</b> Dados sociodemográficos .....	21
<b>Gráfico 1:</b> Satisfação com as condições físicas de trabalho e equipamentos.....	22
<b>Gráfico 2:</b> Satisfação com a criatividade e participação.....	23
<b>Gráfico 3:</b> Satisfação com a autonomia profissional, carga horária e especialização.....	24
<b>Gráfico 4:</b> Satisfação com a compensação financeira.....	26
<b>Gráfico 5:</b> Satisfação com o reconhecimento e desenvolvimento Profissional.....	27
<b>Gráfico 6:</b> Satisfação com o Desempenho Funcional.....	28
<b>Tabela 2:</b> Correlação entre as variáveis.....	29

## **Lista de abreviaturas**

**BdP** - Banco de Portugal

**CES** – Conselho Económico Social

**FACED** – Faculdade de Educação

**LHL** – Letshego Holding Limited

**SARB** – South African Reserve Bank

**TCC** – Trabalho de Conclusão de Curso

**UEM** – Universidade Eduardo Mondlane

## **Resumo**

A presente pesquisa tem como objectivo avaliar a influência das políticas de remuneração na produtividade dos trabalhadores do Banco Letshego, na Cidade de Maputo. É uma pesquisa mista quanto a abordagem, e contou com 47 participantes seleccionados através da amostragem por acessibilidade ou conveniência. Os dados foram recolhidos através do questionário fechado e analisados através estatística descritiva. Os resultados indicam que a maioria dos colaboradores sente-se insatisfeito com as políticas de remuneração adoptadas, mas esta insatisfação não compromete os seus níveis de produtividade. Para reduzir os níveis de insatisfação com a remuneração, recomenda-se a implementação de um sistema de remuneração meritocrática em paralelo a remuneração fixa, que se invista nos benefícios não financeiros e no salário emocional dos colaboradores, que seja solicitada a avaliação dos colaboradores de forma regular no que diz respeito aos factos influenciadores da satisfação ou insatisfação no trabalho, bem como sugestões e opiniões de como melhorar e que se trace estratégias de desenvolver um sistema de remuneração mais competitivo.

**Palavras chave:** Políticas de remuneração, Produtividade, Colaboradores.

## **CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO**

Este trabalho é uma monografia elaborada como um dos requisitos parciais para a obtenção do grau de Licenciatura em Psicologia das Organizações. O curso é oferecido pela Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM). A pesquisa foi realizada no Banco Letshego, na cidade de Maputo, nos dias 1, 2, 16, 17, 18, 21, 22 e 23 de Outubro de 2024. A monografia aborda *Influência das Políticas de Remuneração na Produtividade dos Trabalhadores do Banco Letshego, Cidade de Maputo*.

A política de remuneração é um conjunto de regras e critérios que orientam as práticas de remuneração de uma empresa, ela pode abranger as regras para a gestão de salários e benefícios, bem como os critérios para a prática de remuneração variável, bônus, e demais recompensas financeiras e não financeiras (Câmara, 2000). Segundo Ehrenberge & Smith (2000), a produtividade do trabalhador é a quantidade e qualidade das tarefas executadas pelo trabalhador em um determinado período e aos recursos por ele utilizados durante o processo de produção.

Constituíram factores motivacionais para a pesquisa desta temática, a curiosidade, que incitava a pesquisadora a buscar sempre por mais conteúdos e informações, o desafio intelectual que a pesquisa demandava, o facto de a temática estar inclusa nas temáticas da área de formação profissional da pesquisadora e a busca por benefícios que a pesquisa traria às organizações e à sociedade em geral.

Neste primeiro capítulo, para além desta introdução consta a contextualização, formulação do problema, objectivos da pesquisa, hipóteses e a justificativa. O segundo capítulo corresponde a revisão da literatura focada na política de remuneração e produtividade. O terceiro capítulo diz respeito a metodologia de pesquisa. No capítulo quarto apresenta-se e discute-se os dados. O quinto é inerente a conclusão e recomendações, seguido de referências bibliográficas.

## **1.1. Contextualização**

O interesse pelo estudo da relação entre políticas de remuneração e produtividade de trabalhadores surgiu a partir de um hábito individual da pesquisadora, que é o da leitura diária de jornais electrónicos nacionais e internacionais. Visto que, durante a formação académica, a pesquisadora buscava por uma temática por abordar numa das disciplinas curriculares, achou o tema interessante e adequado para o efeito. Assim sendo, o desenvolveu com o objectivo de cumprir com esta actividade curricular e encontrar respostas as perguntas que surgiam ao longo da leitura. O assunto foi sendo tratado como um trabalho de disciplina e mais tarde foi proposto como tema de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

Empresas com alta produtividade conseguem produzir mais em menos tempo, o que impacta positivamente nos custos e na capacidade de competir no mercado. Além disso, a produtividade está ligada à satisfação dos clientes, pois, permite atender às demandas de forma ágil e eficaz. Aumentar a produtividade do capital humano é uma prioridade no mercado competitivo actual, ainda mais em um momento em que há necessidade de produzir com cada vez mais, isso porque, com os constantes avanços tecnológicos, a agilidade se tornou essencial para cumprir as demandas.

Política de remuneração é um sistema de pagamentos adoptado por uma empresa de forma a recompensar o trabalho realizado de acordo com os cargos que os trabalhadores ocupam e o seu desempenho nas funções (Câmara, 2000). Segundo Chiavenato (2004) existem três elementos que compõem as políticas de remuneração de uma organização, a remuneração básica, os incentivos salariais e os benefícios, quanto mais ajustadas e satisfatórias elas forem, mais ganhos elas geram.

Segundo Martins (2008), as políticas de remuneração tem influência directa na produtividade de um trabalhador, contribuindo para o alcance de objectivos, metas e resultados organizacionais. A produtividade do trabalhador é fortemente influenciada pelas políticas de remuneração adoptadas pela organização onde ele está inserido, ela é facilmente incitada pelo sentimento de satisfação com aquilo que ele recebe em troca da sua força de trabalho, ou seja, quanto mais satisfeito o trabalhador estiver com o salário, benefícios e incentivos, mais produtivo ele torna-se (Freeman, 2008).

## 1.2. Problematização

Em um estudo feito com uma amostra formada por 26 bancos brasileiros, com dados colectados entre os anos de 2009 a 2013, constatou-se que, as políticas de remuneração não estão sendo feitas considerando-se os resultados gerados pelos colaboradores, este facto, demonstra um aumento da remuneração desvinculada do desempenho, não sendo possível estabelecer relação linear entre as variáveis (Castilho, 2015). Num outro estudo, com amostra de 22 bancos também brasileiros, feito entre 2010 a 2018, constatou-se que, os gastos com o pessoal elevaram a produtividade do mesmo, entretanto, a produtividade deste não superava os mesmos gastos (Brandão & Oliveira, 2021).

Os bancos portugueses apresentaram um dos mais baixos níveis de crescimento da produtividade do trabalho, entre os bancos dos países da União Europeia, em 2021, Portugal estava na quinta pior posição em termos de produtividade por hora de trabalho (BdP, 2023). A partir dos anos 2000 a 2021 houve uma desconexão do crescimento da produtividade real do trabalho e dos salários médios e medianos, a produtividade real do trabalho cresceu 21,3% e os salários médios e medianos cresceram de 13,7% e 20,1% respectivamente, o que significa que os trabalhadores produzem mais do que recebem (CES, 2023).

Em Fevereiro de 2023, o Reino Unido testou um projecto que faz parte de uma pesquisa para avaliar os efeitos de certas medidas na produtividade dos trabalhadores, o projecto consistiu na redução da carga horária de trabalho, de 5 dias para 4 dias em cada semana, ela teve duração de 6 meses e contou com a participação de 3300 funcionários de 70 empresas, das quais 2900 funcionários de 61 empresas pertencem ao sector de finanças (Jornal Deutsche Welle, 2024).

Os resultados acusaram uma redução de dois terços das licenças por motivos de saúde e 40% dos empregados se declararam menos stressados, além disso caiu 57% o número de demissões voluntárias e houve um incremento médio do facturamento em 1.4% em 6 meses, o que motivou 56 das 61 empresas a quererem manter a jornada mesmo após o fim da fase de testes, em outras palavras, a produtividade aumentou, mas o salário não alterou (Jornal Deutsche Welle, 2024).

O Banco Central da África do Sul (SARB) revelou, no boletim do primeiro trimestre de 2024, que os salários dos sul-africanos continuam a aumentar enquanto a produtividade mantém-se estagnada e, em alguns casos diminui, o crescimento da produtividade de trabalho desacelerou pelo quarto trimestre consecutivo, de um aumento de 3,5% no terceiro trimestre de 2022 para uma diminuição

de 2,0% no terceiro trimestre de 2023. No sector bancário especificamente, observou-se pouco ganho líquido entre os anos 2015 e 2023, porém os salários e outras formas de remuneração continuavam aumentando, o colaborador recebe mais do que aquilo que produz (Jornal Valor Económico, 2024).

A Letshego Holding Limited, configura-se uma instituição Pan-africana que opera em 11 países africanos, dentre eles Moçambique. Após a observância da influência das políticas de remuneração na produtividade dos trabalhadores das instituições bancárias do Brasil, Portugal, Reino Unido e África do Sul, pretende-se fazer uma pesquisa similar numa das instituições bancárias em Moçambique. Portanto, coloca-se a seguinte pergunta:

*Em que medida as políticas de remuneração influenciam na produtividade dos trabalhadores do Banco Letshego, na Cidade de Maputo?*

### **1.3 Objectivos**

#### **1.3.1. Objectivo geral**

- Avaliar a influência das políticas de remuneração na produtividade dos trabalhadores do Banco Letshego, na Cidade de Maputo.

#### **1.3.2. Objectivos específicos**

- Identificar as componentes de remuneração adoptadas pelo Banco Letshego, Cidade de Maputo;
- Descrever os factores determinantes da produtividade dos trabalhadores no Banco Letshego, Cidade de Maputo;
- Explicar a relação entre políticas de remuneração e produtividade dos trabalhadores do Banco Letshego, Cidade de Maputo.

### **1.4. Hipóteses**

- H0: As políticas de remuneração adoptadas não influenciam na produtividade dos trabalhadores do Banco Letshego, Cidade de Maputo;
- H1: As políticas de remuneração adoptadas influenciam de forma negativa na produtividade dos trabalhadores do Banco Letshego, Cidade de Maputo;
- H2: Existe uma correlação estatisticamente significativa entre as políticas de remuneração adoptadas e a produtividade dos trabalhadores do no Banco Letshego, Cidade de Maputo.



### **1.5. Justificativa**

A presente pesquisa permite enriquecer e amadurecer o senso crítico e analítico da pesquisadora, colocando-a frente ao desafio de questionar a realidade e reconstruí-la. Esta pesquisa, permite que pesquisadora desenvolva habilidades e competências importantes para a solução de problemas, sendo este o tipo de profissional que o mercado de trabalho demanda.

Com base nos resultados desta pesquisa, o Banco Letshego Moçambique será capaz de aprimorar as políticas de remuneração já implementadas, tornando-as mais estratégicas e competitivas, fazendo com que o profissional procure empenhar-se mais na execução de suas actividades, o que por conseguinte o tornará mais produtivo.

Para a ciência, esta pesquisa mostra-se relevante na medida em que contribuirá para o conhecimento teórico e prático na Gestão de Recursos Humanos. Uma vez que existem poucas pesquisas feitas sobre a temática a debruçar, principalmente no território moçambicano, esta pesquisa poderá contribuir para o desenvolvimento de conhecimento sobre o tema e abrir caminho para novas investigações em Moçambique. Assim sendo, a pesquisa irá também servir de material de consulta aos demais colegas que se interessem por esta área de estudo.

## **CAPÍTULO II: REVISÃO DE LITERATURA**

A revisão de literatura consiste em detectar, obter e consultar a bibliografia e outros materiais que podem ser úteis para os propósitos de determinado estudo (Lima, 2007). No presente capítulo, são arrolados os conceitos fundamentais desta pesquisa, concentrando-se nas variáveis em estudo, ou seja, nas políticas de remuneração e na produtividade dos trabalhadores.

### **2.1. Política de remuneração**

Política de remuneração é um sistema de pagamentos adoptado por uma empresa, de forma a recompensar o trabalho realizado de acordo com os cargos que ocupam e o desempenho nas funções, portanto, ela consiste num conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional (Câmara, 2000).

Remuneração compreende tudo aquilo que o trabalhador recebe em função da prestação de serviços subordinados decorrentes de um contrato de trabalho, directamente do empregador ou também de terceiros, inclusive na forma de gratificação, diferente do salário, que é a soma de tudo que se recebe somente do empregador (Martins, 2008).

As políticas de remuneração são um conjunto de métodos, formas ou estratégias de melhor remunerar ou recompensar o trabalhador pela sua força de trabalho, ela visa garantir a melhor gestão na distribuição de salários e benefícios dentro da organização, buscando sempre satisfazer ambas partes, ou seja, tanto ao colaborador, quanto ao patronato ou organização em sí.

#### **2.1.1. Componentes da remuneração**

Segundo Chiavenato (2004), existem 3 componentes da remuneração:

- Remuneração básica - pagamento fixo que o funcionário recebe de maneira regular na forma de salário mensal ou na forma de salário por hora;
- Incentivos salariais - programas desenhados para recompensar funcionários com bom desempenho, eles são concedidos sob formas de bônus, aumento salarial por tempo de serviço (após 5 anos), remuneração por trabalho nocturno e horas extras;
- Benefícios – forma de remuneração que influenciam directamente no ganho profissional, são exemplos os prémios por produtividade, por participação nos resultados.

Estas três componentes devem ser sempre consideradas quando se pretende elaborar ou aplicar uma política de remuneração. O uso de uma e única componente, muitas vezes não tem sido eficaz nas organizações, é necessário fazer uma combinação estratégica entre elas para garantir uma política de remuneração mais estruturada, elaborada e que gere resultados no seio da organização.

### **2.1.2. Tipos de abordagem na política de remuneração**

Conforme Chiavenato (2014), os tipos de abordagem na política de remuneração são:

- Remuneração funcional: estruturada a partir das condições financeiras da empresa e também na remuneração praticada no mercado, considerando os cargos da organização;
- Remuneração por competência: considera uma análise do conhecimento, habilidades e atitudes que um profissional deve ter para ocupar determinado cargo, tendo a qualificação das competências como critério determinante;
- Remuneração variável: relaciona o desempenho do colaborador à sua recompensa, se apresentando como uma abordagem considerada como ideal para empresas que buscam manter seus talentos e incentivar o desenvolvimento de habilidades e alcance das metas;
- Remuneração estratégica: considera a produtividade do colaborador e retribui seus resultados através de comissões, participação nos lucros, entre outros;
- Remuneração por habilidades: nesse modelo o reajuste salarial não está vinculado ao tempo na função, mas sim ao aperfeiçoamento das habilidades profissionais e sua aplicação nos projectos da empresa.

De forma simples, a remuneração funcional consiste em remunerar o colaborador de acordo com o nível hierárquico a que ele se encontra e a complexidade do cargo que ele ocupa, o que transmite um senso equidade e transparência na organização, uma vez que não haverá disparidade salarial ou de outras formas de remuneração entre dois ou mais trabalhadores do mesmo nível hierárquico ou que exerçam funções e papéis similares.

A remuneração por competência é feita de acordo com os conhecimentos teóricos e práticos que o colaborador trás consigo, quanto mais qualificado ele for, melhor remunerado ele será. Esta forma de remuneração estimula o colaborador a buscar por novos conhecimentos e habilidades,

contribuindo qualitativamente para o alcance dos objectivos organizacionais. Diferente desta, a remuneração variável, é feita de acordo com os resultados quantitativos que o colaborador consegue gerar, ou seja, quanto mais produtivo ele for, melhor ele será remunerado.

A remuneração estratégica é usada quando pretende-se atingir certos objectivos em certo prazo, ela é muito usada em organizações que implementam variedades de projectos, e por cada projecto finalizado, há uma remuneração, ou seja, por cada objectivo alcançado, há uma recompensa. A última e não menos importante forma de remuneração é a remuneração por habilidades, esta que é usada para remunerar aquele colaborador que embora não tenha conhecimentos teóricos, ele tenha habilidades práticas para cumprir certas tarefas, sendo então oposta a remuneração por competência.

### **2.1.3. Etapas da implementação de um sistema de remuneração**

De acordo com Minamide (2008), é possível agrupar a implementação de um sistema de remuneração em seis etapas: seis etapas, sendo elas:

- Diagnóstico da empresa: encontrar informações inerentes à posição da organização, sistema de remuneração adoptado e o seu funcionamento, seus pontos fortes e fracos, compatibilidade entre o sistema utilizado e a estratégica, estilo de gestão, estrutura da empresa e sistemas de apoio, facilidades e dificuldades para realização da estratégia da organização e processos de mudanças organizacionais;
- Dirrecionamento da empresa: saber onde a organização deseja chegar, quais as directrizes estratégicas e objectivos das mesmas, factores críticos de sucesso, características do estilo de gestão utilizado e posição de todos os envolvidos frente à evolução da estrutura organizacional;
- Definição do modelo conceitual de remuneração: apreciação das competências e habilidades ligadas às diversas funções, benefícios, determinação do mercado de referência, forma de comparação e directrizes da organização, princípios de comparabilidade entre funções similares e grau de acesso às informações relacionadas aos salários;
- Construção de um sistema de remuneração: estimar o grau de compatibilidade entre o sistema a ser adoptado e a estratégia, estilo de gestão e estrutura organizacional, bem como a coerência entre o sistema de remuneração e os demais sistemas de apoio;

- Implantação do sistema de remuneração estratégica: planeamento, preparação dos líderes, comunicação, sensibilização e construção de um sistema de mensuração para a implantação.
- Garantia da evolução contínua do sistema: conscientização da necessidade de trabalho constante para evolução do sistema de remuneração estratégica.

Estas são as etapas cruciais a seguir para implementar-se uma política de remuneração ideal em qualquer organização. A primeira etapa garante que as políticas de remuneração a adoptar não possam ferir os pontos fracos e potencializem os pontos fortes da organização, a segunda etapa mostra a importância de alinhar as políticas de remuneração com os objectivos organizacionais, garantindo que estejam sempre em alinhamento.

A terceira, tem em conta aquilo que o colaborador pode oferecer ou dar de si na organização, em paralelo ao que a organização tem a oferecer, isto para garantir que as políticas de remuneração possam satisfazer não apenas uma, mas ambas partes, tanto o colaborador como a organização. A quarta por sua vez, objectiva verificar a compatibilidade das políticas remuneratórias a implementar com as estratégias organizacionais, ou seja, consiste em verificar o quão aplicável esta política pode ser ao contexto organizacional.

A quinta etapa consiste na disseminação da informação para os líderes e os colaboradores, é importante que os colaboradores saibam como e feita a distribuição salarial, isto para evitar conflitos ou sentimento de injustiça ou insatisfação dentro da organização. A sexta e última têm em vista a actualização periódica das políticas de remuneração conforme o crescimento da organização, alteração da estrutura organizacional ou necessidades da mesma.

#### **2.1.4. Benefícios da remuneração**

Segundo Sartori (2016), os benefícios da remuneração são:

- Atracção e retenção de talentos: oferecer uma remuneração adequada e competitiva é uma forma de atrair e reter profissionais compassivos para a empresa, evitando a perda de talentos para a competição;
- Produtividade: uma remuneração justa e equilibrada é fundamental para motivar e engajar os funcionários, aumentando sua produtividade e felicidade para o alcance dos objectivos da organização;

- Reconhecer e respeitar o trabalho dos funcionários: a remuneração pode ser utilizada como uma forma de reconhecer e valorizar o trabalho dos funcionários, demonstrando a importância que a empresa atribui ao seu desempenho;
- Competitividade: a remuneração pode ser atribuída para tornar a empresa mais competitiva em relação ao mercado, oferecendo sinais e benefícios atractivos para os profissionais;
- Melhorar a imagem da empresa: uma remuneração adequada e justa pode contribuir para a melhoria da imagem da empresa, tanto interna quanto externa, demonstrando que a organização valoriza seus funcionários e preza pela ética e transparência;
- Garantir a sustentabilidade financeira da empresa: uma remuneração equilibrada e bem administrada é fundamental para garantir a sustentabilidade financeira da empresa, evitando desperdícios e mantendo um equilíbrio entre os custos e as receitas.

Todos estes benefícios podem ser gerados a partir d implementação de uma política de remuneração ideal, estratégica e que seja compatível com os objectivos e contexto organizacionais. Se as políticas remuneratórias aplicadas não geram pelo menos 4 destes benefícios, é sinal de que ela precisa ser ajustada e melhorada.

### **2.1.5. Vantagens e desvantagens da implementação das políticas de remuneração**

Segundo Sartori (2016), as vantagens e desvantagens da implementação das políticas de remuneração são:

#### **2.1.5.1. Vantagens**

- Garante a equiparação salarial: a política de remuneração serve para que haja uma garantia de que a equiparação salarial será respeitada. Isto é, que os colaboradores na mesma função na empresa recebam o mesmo salário, independentemente do sexo, raça, etnia, etc;
- Estimula a motivação dos colaboradores: a implementação de uma política de remuneração justa e equilibrada, tem o poder de levantar o ânimo do colaborador, vez que o colaborador pode ter uma visão de que a empresa está valorizando seu trabalho;
- Melhora o clima organizacional e a produtividade: uma boa política de remuneração, poderá gerar profissionais mais engajados e dispostos a dedicar-se para produzir e evoluir;
- Estimula o crescimento profissional de forma igualitária: todos os colaboradores acabam tendo a mesma chance de evolução conforme seus respectivos cargos, evitando brigas e insatisfações em relação a um profissional que ganha mais que o outro na mesma função;

- Aumenta a capacidade de atracção e retenção de talentos: com a implementação de uma política eficaz, aumenta-se a possibilidade de oferecer salários mais justos, praticados no mercado, e poderá agir de forma estratégica, incluindo bons benefícios para atrair bons profissionais.

Para além de benefícios, existem vantagens na implementação de uma boa política de remuneração, e cada uma que foi descrita, está atrelada ou ao colaborador ou a equipe, ou a um departamento ou a organização como um todo. Cada vantagem vem incluindo diversas esferas a composição da organização, que sem elas, a organização não poderia existir.

#### **2.1.5.2. Desvantagens**

- Gera conflitos: quando não aplicada correctamente, a política pode criar conflitos internos e competição entre os trabalhadores, prejudicando o clima organizacional e toda a estratégia da remuneração;
- Aumenta a possibilidade de desenvolvimento de transtornos psicológicos: a política implementação de forma ineficaz poderá elevar os níveis de ansiedade, consequentemente a qualidade de vida fica afectada e aumentará a possibilidade de desenvolvimento da síndrome de *burnout* e outros transtornos psicológicos no ambiente corporativo;
- Queda de motivação e da produtividade: caso as metas pré-estabelecidas sejam inalcançáveis, é possível que os colaboradores tenham queda nos esforços e na motivação para alcançá-las. E se caso a política for retirada da empresa, o desempenho e produtividade podem ser reduzidos também;
- Maior foco na quantidade do que na qualidade: os colaboradores focam na meta e quantidade a ser alcançada. Assim a estratégia pensada para garantir a sustentabilidade do negócio, perde o valor;
- Aumento de gastos: uma política mal estruturada, pode ser de alguma forma custosa, levando a organização a fazer gastos que poderiam ser evitados ou mesmo reduzidos.

Onde há vantagens há também desvantagens, todas estas desvantagens surgirão a partir da implementação de uma política de remuneração incompatível ou inadequada ao contexto organizacional.

## **2.2. Produtividade**

A produtividade pode ser definida como eficiência que procura perceber a quantidade de recursos (inputs) necessária para obter uma determinada medida de resultado (output), por outras palavras, pode ser medida pelo quociente entre resultados e recursos utilizados para os obter (Freeman, 2008).

A produtividade consiste na relação existente entre recursos e resultados, para que o colaborador seja produtivo ele precisará despende recursos como matéria-prima, equipamentos, conhecimentos, habilidades e força de trabalho. Aquilo que se exige do colaborador como meta ou resultado a alcançar, deve ser proporcional aos recursos a ele fornecidos ou dele dispendido. Um colaborador produtivo, contribui para o crescimento organizacional, tornando assim, a empresa onde ele esta inserido também produtiva.

### **2.2.1. Componentes da produtividade**

Segundo Freeman (2008), existem 3 componentes da produtividade:

- Tempo: entender o tempo que se tem para todos os itens da lista de tarefas é importante para gerenciar o expediente e carga de trabalho com eficiência;
- Foco e atenção: organizar o tempo para uma tarefa não faz muita diferença se o trabalhador desvia sua concentração a cada distracção. Se ele empenhar toda a sua atenção em concluir seus projectos, ele conseguirá trabalhar melhor e mais rápido;
- Energia: trabalhar por mais tempo não significa trabalhar bem, às vezes, isso significa dar uma pausa, mudar a rotina, ou simplesmente parar de pensar nas próximas actividades.

Para que o colaborador seja produtivo, é necessário que ele compreenda e saiba lidar com estas três componentes. A primeira é o tempo, este que pode ser um aliado ou um inimigo, conforme ele for sendo dispendido. O trabalhador pode dividir suas tarefas em pequenas listas e fazer um planeamento de quanto tempo cada uma delas precisa para ser cumprida. Os prazos em datas, horas, minutos, tornam o trabalho mais flexível e objectivo.

A segunda é o foco e a atenção, o colaborador precisa estar concentrado nas suas tarefas, evitando ao máximo a influência dos possíveis factores distractores, como ruídos, uso excessivo de celular, tv ligada, conversas banais com colegas, entre outros, quanto mais isento o colaborador estiver destes, mais produtivo ele é. A terceira é a energia, o inverso deste é a fadiga, um colaborador



fatigado, físico ou mentalmente, não está em condições de produzir, pelo contrário, está mais propenso a desenvolver doenças e transtornos que poderiam ser evitados, e torna ainda, o processo de produção mais inflexível.

Uma boa gestão de tempo para cumprimento de metas, aliado ao foco, a atenção e as pausas estratégicas entre as actividades, torna de certo, o trabalho mais eficiente e eficaz, gerando resultados bons e satisfatórios no seio da organização.

### **2.2.2. Determinantes da produtividade**

Segundo Sousa (2012), os determinantes da produtividade são descritos em função dos seus proponentes:

#### **2.2.2.1. Determinantes da produtividade na visão de Locke**

De acordo com Locke (1976 citado em Sousa, 2012) existem nove factores de satisfação no trabalho, os quais ele considera que tem um impacto directo sobre a produtividade dos colaboradores de qualquer organização:

- A satisfação com o trabalho, integrando o interesse intrínseco do trabalho, a variedade do trabalho, as oportunidades de aprendizagem, a dificuldade, a quantidade de trabalho, as possibilidades de êxito ou controlo sobre os métodos;
- A satisfação com o salário, que considera a componente quantitativa da remuneração e a forma como é distribuída (equidade);
- A satisfação com as promoções;
- A satisfação com o reconhecimento, elogios e críticas do trabalho realizado;
- A satisfação com os benefícios, tais como pensões, os seguros de doença e férias;
- A satisfação com a chefia, que inclui o estilo de liderança ou as capacidades técnicas e administrativas, ainda, qualidades ao nível do relacionamento interpessoal;
- A satisfação com os colegas de trabalho, caracterizado pelas competências dos colegas, o apoio que estes prestam, a amizade que manifestam;
- A satisfação com as condições do trabalho, como por exemplo, o horário, os períodos de descanso, o local de trabalho e os aspectos ergonómicos;
- E a satisfação com a organização e com os órgãos de gestão, destacando-se as políticas de benefícios e salários.

### **2.2.2.2. Determinantes da produtividade na visão de Martins & Laugeni**

Segundo Martins e Laugeni (2005 citado em Sousa, 2012) pode-se citar alguns factores determinantes da produtividade:

- Escassez de recursos: ocorre que quando um determinado produto que é utilizado como um insumo ou matéria-prima dentro da fabricação torna se escasso;
- Mão-de-obra: pessoas qualificadas que saibam desempenhar suas actividades com eficiência e eficácia, e que estejam focadas em atingir os objectivos organizacionais;
- Tecnologia: o investimento em tecnologia é vital para a saúde empresária, para que possam otimizar o seu tempo, colectar dados dos clientes e controlar processos;
- Inovação: factor relacionado com a criação e a experimentação de novas ideias. A inovação é essencial para a melhora contínua do trabalho. O inovador traz criatividade, novas ideias e novos conceitos;
- Restrições legais: eles limitam o uso de determinados itens, impõem determinadas sanções caso não usem equipamentos de protecção ao meio ambiente, sanções contra importações de determinados países, mudanças em leis trabalhistas, dentre outras;
- Factores gerenciais: em alguns casos os gerentes não estão ou motivados ou capacitados para desempenhar uma gerência voltada para a produtividade organizacional, por possuírem um perfil mais específico para outras áreas;
- Qualidade de vida: os colaboradores precisam sentir-se bem dentro da organização onde estão inseridos. A qualidade de vida das pessoas em seu lugar de trabalho impacta directamente na qualidade da produção de produtos e ou prestação de serviços.

### **2.2.2.3. Determinantes da produtividade na visão de Conte**

Segundo Conte (2003 citado em Sousa, 2012), os determinantes negativos da produtividade são:

- Ausência de reconhecimento: este diminui a motivação das pessoas na realização das suas actividades, ao contrário do que muitas empresas pensam, motivação não é sinónimo de aumento salarial e não exige necessariamente um gasto extra;

- Falta de feedbacks: sempre que uma tarefa for finalizada, é relevante dar um rápido feedback sobre os pontos positivos e de melhoria;
- Comunicação ineficiente: uma comunicação ineficiente também afecta a produtividade, uma vez que o colaborador não é informado sobre sua performance e seus resultados. É indispensável que o gestor comunique com transparência as expectativas e a importância do trabalho de cada pessoa para os objectivos organizacionais;
- Metas inalcançáveis: a criação de metas difíceis de serem realizadas pode frustrar os colaboradores e causar uma queda na motivação e, conseqüentemente, na produtividade. As metas precisam ser claras e traduzir a estratégia do negócio em objectivos atingíveis;
- Indefinição de indicadores de desempenho: colaboradores nunca devem ser avaliados de forma subjectiva ou com base em suposições. Pelo contrário, é crucial definir indicadores que mostrem com dados o que é esperado de cada um e o que realmente estão entregando;
- Ferramentas inadequadas: a organização deve oferecer aos colaboradores tudo que eles precisam para desenvolver seu trabalho com alta produtividade, sendo importante sempre ouvi-los para se certificar de que os recursos disponibilizados são adequados e suficientes;
- Carência na infra-estrutura da organização: a alta produtividade do colaborador também depende da infra-estrutura geral da empresa, como bons computadores, cadeiras confortáveis, iluminação adequada, temperatura agradável e lugar para passar refeições.

Os determinantes da produtividade na visão de Locke, estão associados à qualidade de vida e todos aspectos ergonómicos que são necessários para que o colaborador possa produzir. Para que haja produtividade, é crucial que o ambiente organizacional esteja propício a isso, fazendo com que o colaborador sintá-se bem, confortável e com mais motivação para realizar seu trabalho.

Os determinantes na visão de Martins e Laugeni, expressam a importância de dispor-se aqueles que são os recursos necessários para que o colaborador possa realizar suas tarefas e actividades. Não é possível que o colaborador produza sem que haja recursos, e quanto mais houver, mais ele poderá produzir, quanto mais adequados forem, melhor ele produzirá. Conte por sua vez, mostra na sua visão, a necessidade de alinhar a produtividade com os elementos processuais e operacionais da organização, garantido que esta seja consistente e contribua para o sucesso organizacional.

### **2.3. Relação entre políticas de remuneração e produtividade laboral**

Os primeiros estudos empíricos onde começam a relacionar salários com a produtividade datam do início dos anos 1950 com Slicher (1950), este foi o primeiro que constatou que existiam mudanças na produtividade consoante o nível salarial de cada trabalhador, foi a partir desta época que se começou a negociar entre empregadores e trabalhadores o nível salarial.

Stiglitz (1974) e Shapiro (1984) afirmaram que um salário mais elevado contribui para um aumento da produtividade e implicaria uma maior força no mercado e maior quota deste, crescendo dessa forma a empresa e aumentando os salários por consequência. Seguiu-se o trabalho de Medoff e Abraham (1980) que estudaram se a experiência dos trabalhadores influenciava uma maior produtividade, na medida em que estes ganhavam mais e tinham adquirido um maior conhecimento ao nível da experiência ao longo dos anos.

É essencial para as organizações manter seus trabalhadores empenhados nas suas funções, evidenciando assim a importância da remuneração. Segundo Lazear (2000), uma política de remuneração quando bem estruturada, permite o aumento da produtividade e da performance dos colaboradores.

Cada vez mais, o mercado exige que as pessoas desenvolvam novas competências como a multifuncionalidade, colaboração, trabalho em equipa, inovação e a criatividade, contudo, se os colaboradores desenvolvem novas habilidades, mas não sentem alterações no seu salário, ficam desmotivados, tornando-se assim, cada vez mais necessário substituir as tradicionais formas de remuneração rígidas por outras que busquem estimular os trabalhadores, aumentando o seu comprometimento com os objectivos organizacionais e a produtividade (Wood & Picarelli, 1999).

De um modo simples, as políticas de remuneração influenciam directamente a produtividade dos trabalhadores, quanto mais satisfatórias elas forem, mais propensos os colaboradores estarão à produzir, quanto menos satisfatórias, menos propensos estarão para o mesmo. Para gerar-se satisfação, é importante que as políticas remuneratórias adoptadas tenham em conta as necessidades do trabalhador, suas expectativas, aspirações e motivações, porquê remunerar não é apenas pagar pelo trabalho, é também valorizar o colaborador pelo seu esforço contributo e empenho dispendidos, e quando ele sente-se valorizado, mais tendencioso estará para contribuir com o alcance das metas, resultados e objectivos organizacionais.

## **CAPÍTULO III: METODOLOGIA**

Metodologia é o corpo de regras e diligências estabelecidas para realizar uma pesquisa científica, ou seja, é o estudo da organização dos caminhos a serem percorridos para realizar-se uma pesquisa ou um estudo. Dessa forma, a metodologia vai além da descrição dos procedimentos, indicando a escolha teórica realizada pelo pesquisador para abordar o objecto de estudo (Fonseca, 2002).

### **3.1. Descrição do local de estudo**

O Banco Letshego é um banco de microfinanças licenciado, com contas à ordem, poupanças e depósitos fixos disponíveis para clientes. Em Moçambique, tem a sua sede localizada na Cidade de Maputo, na Avenida Albert Lithule, edifício Okapi Plaza, 6º andar, e conta com uma força motriz jovem e integralmente moçambicana em todos escalões da estrutura organizacional, dos quais 70% com idade inferior a 40 anos e 2% acima dos 50, num total de 106 colaboradores efectivos (Banco Letshego, 2024).

O estudo foi feito na Sede do banco em Moçambique, na Cidade de Maputo, na Avenida Albert Lithule, edifício Okapi Plaza, 6º andar e na Agência Casa Fabião, localizada na Avenida Eduardo Mondlane.

Letshego Head Office em Maputo foi aberta em 2011 como uma subsidiária da Letshego Holdings Limited (LHL), a qual se configura como instituição Pan-Africana que opera em 11 países africanos, nomeadamente Botsuana, Quênia, Lesoto, Moçambique, Namíbia, Ruanda, Eswatine, Tanzânia, Nigéria, Uganda e Gana, sendo a subsidiária Moçambicana a 3ª maior, depois das congéneres de Botsuana e Namíbia (Banco Letshego, 2024).

A Letshego tem desenvolvido soluções mais amplas nos sectores de agro negócio, educação, saúde, seguros, habitação e microe pequenas empresas da economia por meio de plataformas de entrega, que incluem sistemas de cartões, redes bancárias de agências e intervenções móveis para melhor atender seus clientes, ela apoia mais de 67.000 clientes mutuários e mais 3.000 poupadores em todas as províncias de Moçambique (Banco Letshego, 2024).

### **3.2. Tipo de pesquisa**

Esta pesquisa é aplicada, explicativa, mista e estudo de caso, quanto a natureza, objectivos, abordagem e procedimentos, respectivamente. A pesquisa aplicada objectiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais (Prodanov & Freitas 2013).

A pesquisa explicativa, segundo Gil (2010 citado em Prodanov e Freitas, 2013) é aquela em que o pesquisador procura explicar os porquês das coisas e suas causas, por meio do registo, da análise, da classificação e da interpretação dos fenómenos observados. Defende, igualmente, que ela visa identificar os factores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenómenos.

Segundo Creswell (2007), pesquisa mista é uma abordagem metodológica que combina métodos qualitativos e quantitativos, ela é usada para resolver problemas complexos e para atender as preferências de investigadores multidisciplinares, esta abordagem combina os pontos fortes de cada método, de forma a obter uma compreensão mais abrangente do problema de pesquisa.

Estudo de caso é um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social (Fonseca, 2002). Segundo o mesmo autor, o estudo de caso visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e o pesquisador não intervém sobre o objecto a ser estudado, mas revela-o tal como ele o percebe.

### **3.3. População, amostra e amostragem**

A população é o conjunto de elementos que possuem determinadas características, em outras palavras, quando fala-se de população refere-se ao total número de elementos com características em comum e amostra é a parcela convenientemente seleccionada do universo populacional, ou seja, é o subconjunto da população (Gil, 2008).

A população deste estudo é constituída por 106 colaboradores do Banco Letshego, dos quais, através da amostragem por acessibilidade ou conveniência, foi extraída uma amostra de 47 participantes. De acordo com Gil (2008), amostragem por acessibilidade ou conveniência é aquela em que o pesquisador selecciona elementos a que tem acesso, admitindo que possam de alguma forma representar o universo.

### **3.4. Técnica de recolha e análise de dados**

Os dados foram recolhidos através do questionário do Instituto da Segurança Social do Governo da República Portuguesa que avalia o grau de satisfação dos colaboradores com a compensação financeira e com os diversos factores influenciadores da produtividade.

Questionário é uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações (Gil, 2008). O questionário continha 27 perguntas subdivididas em 6 dimensões, que são: condições físicas e equipamentos; criatividade e participação; autonomia profissional, carga horária e especialização; compensação financeira; reconhecimento e desenvolvimento pessoal e desempenho funcional.

Cada dimensão é constituída por 5, 4, 4, 4, 6 e 4 questões, respectivamente. As respostas são em escala Likert de 5 graus, variando de 1 = muito insatisfeito a 5 = muito satisfeito. Para efeitos de recolha de dados, os participantes responderam os questionários impressos nos seus sectores de trabalho nos dias 1, 2, 17, 18, 21, 22 e 23 de Outubro de 2024.

Para análise dos resultados aplicou-se estatística descritiva a fim de apresentar e sumarizar o conjunto de variáveis utilizadas no Estudo.

### **3.5. Questões éticas**

Na presente pesquisa considerou-se os seguintes aspectos éticos: permissão, anonimato, confidencialidade e originalidade. Para permissão submeteu-se à Letshego Head Office, uma credencial passada pela Faculdade de Educação da Universidade Eduardo Mondlane. Como forma de garantir o anonimato, em nenhum dos campos do questionário foi solicitado aos inqueridos o preenchimento dos seus nomes. Após a submissão da credencial e aprovação do pedido de recolha de dados, mobilizou-se os participantes para colaborarem na pesquisa, onde demonstrou-se claramente os objectivos da investigação. No final, não houve nenhuma situação que colocasse os participantes em risco, garantindo assim a confidencialidade dos dados recolhidos. E como forma de preservar a originalidade, evitou-se ao máximo o plágio, a falsificação e a manipulação de dados.

## CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE DADOS

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), a análise e interpretação são duas actividades distintas, mas estreitamente relacionadas, elas envolvem duas operações, a saber, a apresentação dos dados e análise e interpretação teórica da mesma. Neste capítulo faz-se a apresentação, análise e interpretação de dados colectados através do questionário aplicado aos colaboradores do Banco Letshego, na Cidade de Maputo com vista a responder o problema da pesquisa.

### 4.1. Dados sociodemográficos dos participantes

Participaram do estudo 47 colaboradores, sendo 25 do sexo masculino e 22 do sexo feminino, correspondentes a 53 % e 47 %, respectivamente. Do total dos participantes, 10 (21%) têm menos de 30 anos de idade e 22 (47%) com idades que variam entre 30 a 35 anos, 5 (11%) com idades entre 35 a 40 anos e 10 (21%) com mais de 40 anos. Relativamente ao grau de formação, 2 (4%) tem o nível básico, 7 (15%) são de nível médio, 33 (70%) são licenciados, 4 (9%) possuem o nível mestrado e 1 (2%) Bacharelado. No que diz respeito ao tempo de serviço, 7 (15%) estão na empresa há menos de 1 ano, 18 (38%) estão entre 1 a 5 anos, 14 (30%) estão entre 5 a 10 anos, e 8 (17%) estão há mais de 10 anos. No que se refere ao tipo de cargo, 13 (28%) exercem cargos de chefia e 34 (72%) exerce cargos de subordinado, conforme ilustra a tabela abaixo:

**Tabela 1:** Dados sociodemográficos dos participantes

Variáveis		Participantes	Freq %	Freq válida
Género	Masculino	25	53,0	53,0
	Feminino	22	47,0	47,0
Faixa etária	Menos de 30 anos	10	21,0	21,0
	30-35 anos	22	47,0	47,0
	35-40 anos	5	11,0	11,0
	Mais de 40 anos	10	21,0	21,0



<b>Nível de escolaridade</b>	Básico	2	4,0	4,0
	Médio	7	15,0	15,0
	Licenciatura	33	70,0	70,0
	Mestrado	4	9,0	9,0
	Bacharelado	1	2,0	2,0
<b>Tempo de serviço</b>	Menos de 1 ano	7	15,0	15,0
	1-5 anos	18	38,0	38,0
	5-10 anos	14	30,0	30,0
	Mais de 10 anos	8	17,0	17,0
<b>Cargos</b>	Cargo de chefia	13	28,0	28,0
	Cargo de subordinado	34	72,0	72,0

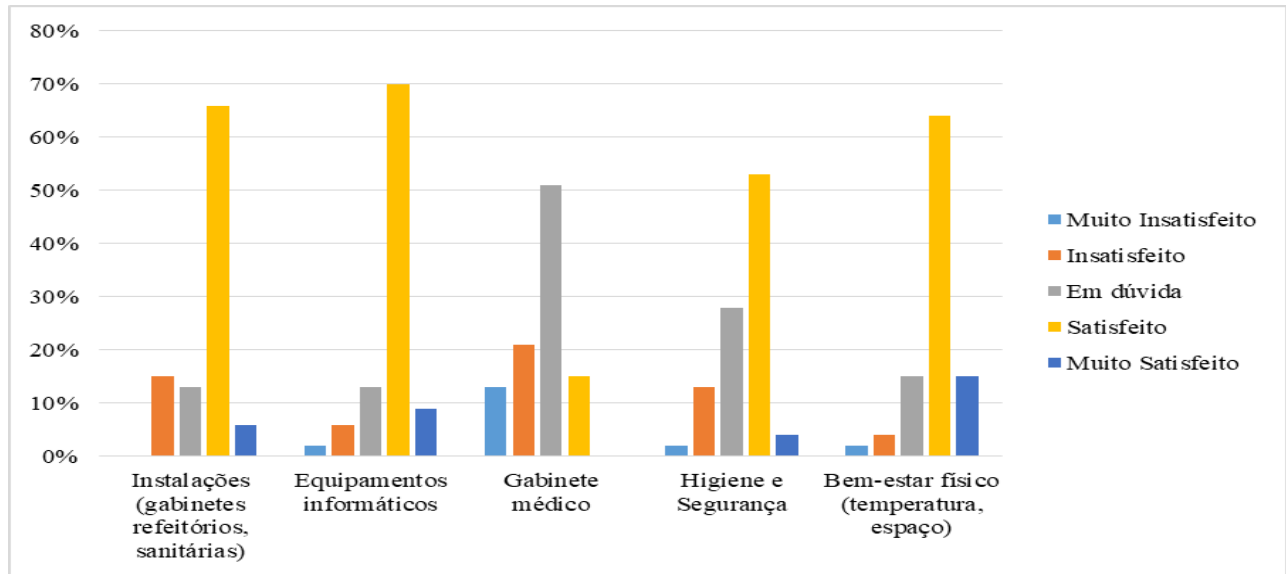
#### 4.2. Categorias de análise

Constitui objectivo de estudo, avaliar a influência das políticas de remuneração na produtividade dos trabalhadores da Letshego, na cidade de Maputo. Para apresentação e discussão dos resultados, foram criadas 6 categorias que são a satisfação com as condições físicas de trabalho e equipamentos, satisfação com a oportunidade de criatividade e participação na tomada de decisão, satisfação com a possibilidade de autonomia profissional, carga horária de trabalho e especialização de tarefas e actividades, satisfação com as compensações financeiras, satisfação com reconhecimento e desenvolvimento profissional e satisfação com o desempenho funcional dos colaboradores. A seguir, apresentar-se-á os dados em gráficos, seguidos da respectiva análise, interpretação e discussão.

#### 4.2.1. Satisfação com as condições físicas de trabalho e equipamentos

No gráfico 1 são apresentados os dados com a distribuição da amostra em diversos factores de avaliação do grau de satisfação com as condições físicas de trabalho e equipamentos.

**Gráfico 1:** Representação do nível de satisfação dos sujeitos da pesquisa com as condições físicas de trabalho e equipamentos



**Fonte:** Dados da pesquisa

Conforme o gráfico 1, dos 47 participantes da pesquisa, mais que a metade 28 (60%), apresentam altas pontuações em 4 factores que compõem esta dimensão e 11 (24%), estão duvidosos, havendo 8 (16%) insatisfeitos em relação ao gabinete médico. A dúvida associada a insatisfação pode significar inoperância ou inexistência do gabinete médico no banco Letshego, por um lado e promoção de uma qualidade de vida aceitável, por outro.

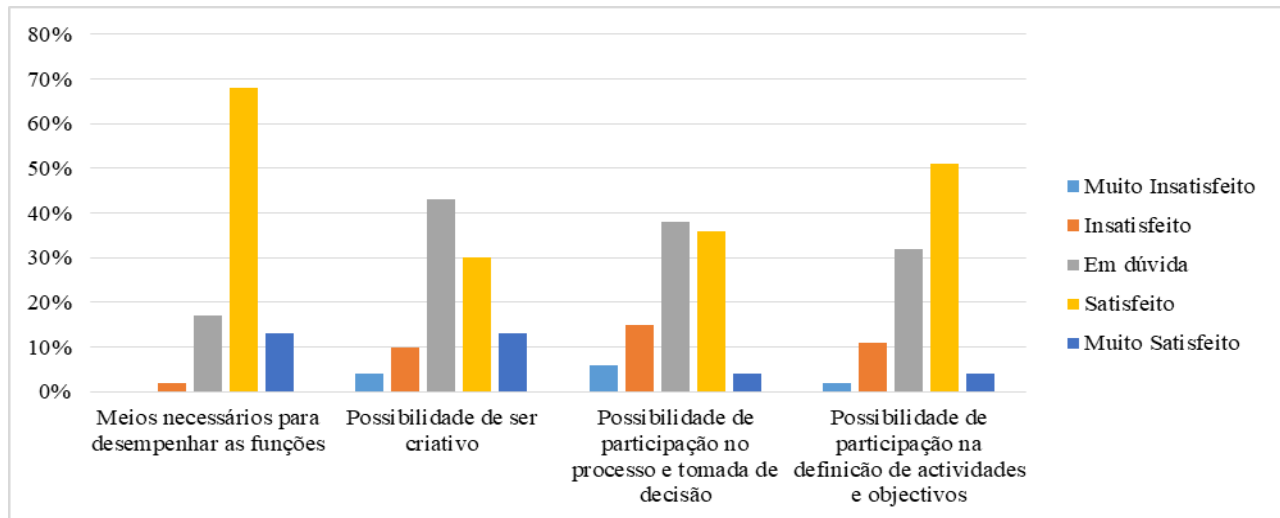
A satisfação com os equipamentos de trabalho que lhes são fornecidos, estimada em 60%, encontra suporte em Valoto (1999), ao explicar que o funcionário precisa de um ambiente propício para demonstrar sua capacidade de realização de tarefa. Uma máquina quebrada, instrumentos e ferramentas obsoletos levam à baixa produtividade e consequentemente a insatisfação.

Com base nestes resultados infere-se que, embora haja necessidade de melhorias, **as condições físicas de trabalho e equipamentos** fornecidos pela Letshego, interferem positivamente na satisfação dos colaboradores.

#### 4.2.2. Satisfação com a oportunidade de criatividade e participação na tomada de decisão

No gráfico 2 são apresentados os dados relacionados com a distribuição da amostra em diversos pontos de avaliação do nível de satisfação com a oportunidade de criatividade e participação na tomada de decisão.

**Gráfico 2:** Representação do nível de satisfação dos participantes da pesquisa com a oportunidade de criatividade e participação na tomada de decisão.



**Fonte:** Dados da pesquisa

O gráfico 2 mostra que 26 (55%), apresentam altos escores em apenas dois factores desta dimensão e baixa pontuação para os dois outros. A situação vivida pelos colaboradores do Banco Letshego, comunga com o defendido por Shalley, Gilson e Blum (2000), ao afirmarem que, quando as organizações dão apoio para a criatividade, conforme a necessidade de cada posto de trabalho, elas proporcionam satisfação aos trabalhadores, por um lado.

Por um lado, a apreciação desfavorável em relação a possibilidade de ser criativo, está alinhado com o posicionamento do Dejours (2008) ao esclarecer que, quando o ambiente de trabalho é fechado e exige do trabalhador apenas a tarefa prescrita, não estimula criatividade, isso pode gerar sentimentos de insatisfação contribuindo para o sofrimento no trabalho. Os resultados indicam que poucos são os colaboradores da Letshego cujas funções permitem-lhes criar, a sua maioria não tem espaço para inovar, sendo isto facto, Dejours (2008) sublinha, por outro lado, que quando há espaço

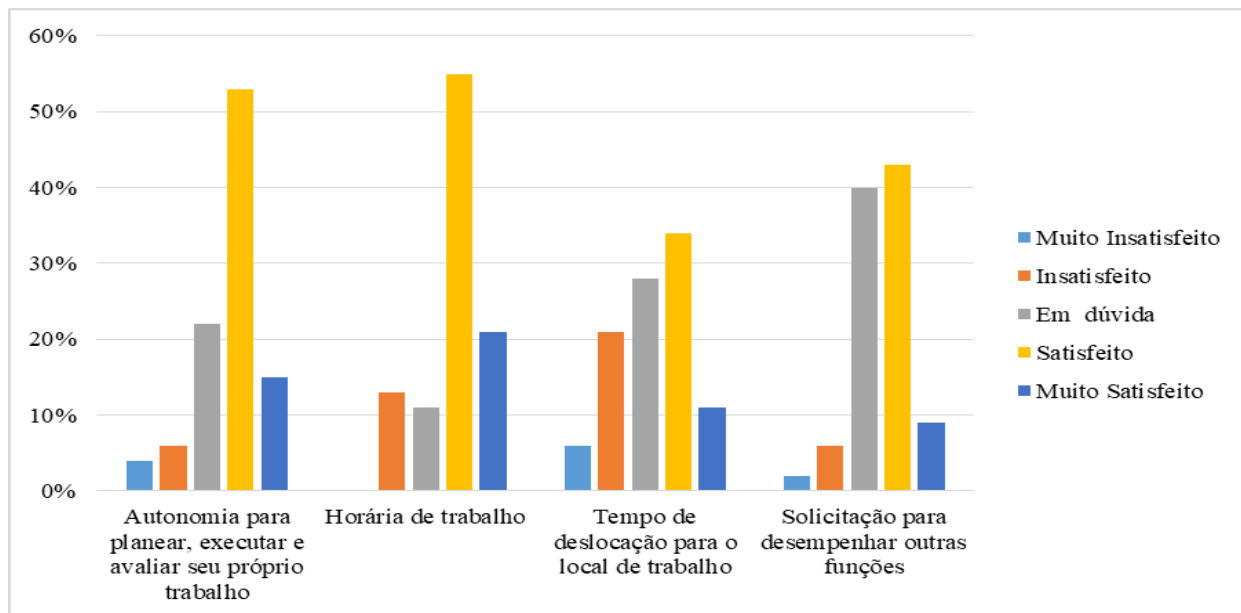
para a mobilização da subjectividade no ambiente de trabalho e o exercício da criatividade, o processo de trabalho torna-se uma fonte de lazer.

Os resultados revelaram ainda que uma parte significativa dos colaboradores não participa na tomada de decisão, esta realidade contraria o posicionamento de Oliveira (2018), ao defender que, a participação dos colaboradores na tomada de decisão pode ser uma óptima estratégia e ter um impacto positivo como um dos factores a produtividade. Um colaborador que se sente respeitado e valorizado, torna-se mais engajado e motivado (Oliveira & Razzolini, 2019).

#### 4.2.3. Satisfação com autonomia profissional, carga horária de trabalho e especialização

No gráfico 3 são apresentados dados relacionados com a satisfação da amostra no que concerne a autonomia profissional, carga horária de trabalho e especialização de tarefas e actividades.

**Gráfico 3:** representação do nível de satisfação dos sujeitos da pesquisa em função da autonomia profissional, carga horária de trabalho e especialização de tarefas e actividades



**Fonte:** Dados da Pesquisa

O gráfico 3 ilustra que 28 (60%) dos inqueridos, apresentam altas pontuações em apenas dois factores para esta dimensão e baixas pontuações em outros 2 com tendência para dúvida quanto ao tempo de deslocação para o trabalho e solicitação para desempenhar outras funções.

Os resultados mostram que o banco Letshego tem concedido liberdade aos seus trabalhadores, ou seja, têm lhes concedido autonomia para planear, executar e avaliar o seu próprio trabalho, o que

tem influenciado positivamente na produtividade. Contribuindo para este estudo, Ravisha e Pakkerappa (2017) afirmam que, a autonomia cria um interesse pelo trabalho e aumenta o envolvimento activo dos trabalhadores gerando satisfação pela conquista de resultados. Neste caso, o factor autonomia no trabalho, tem influência positiva na produtividade destes trabalhadores.

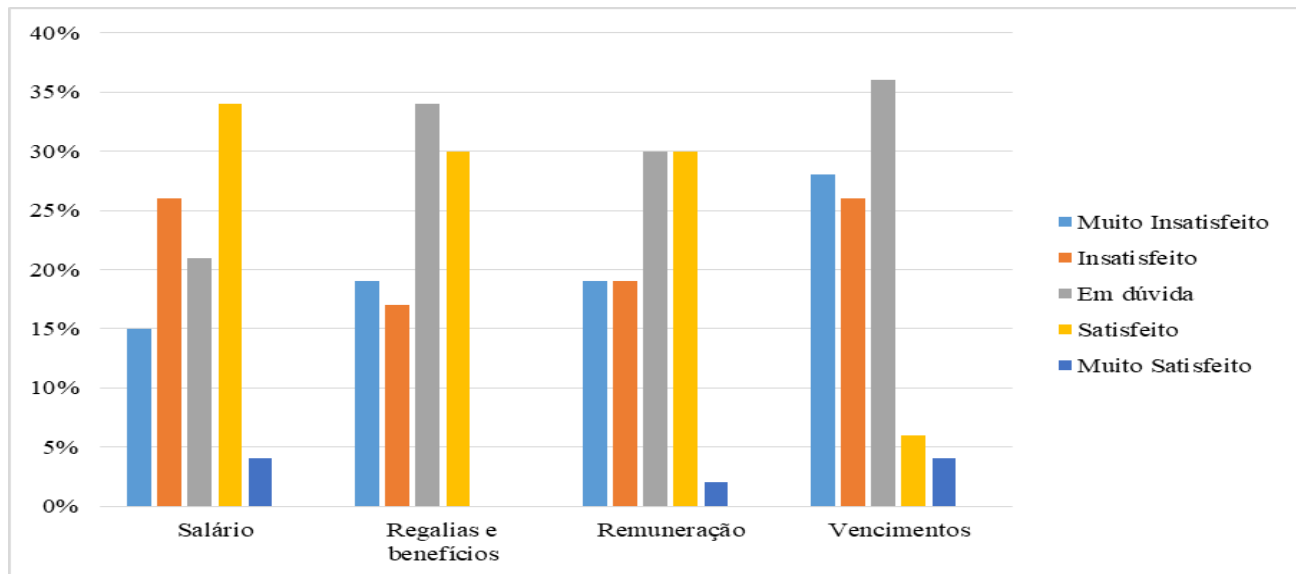
Os trabalhadores do banco Letshego, sentem-se satisfeitos com a carga horária de trabalho, em alinhamento, Carneiro (2007) sublinha que um funcionário que possui flexibilidade em sua carga horária torna-se mais motivado, produtivo e engajado, pois não trabalha sobrecarregado e consegue conciliar as suas actividades sem prejuízos. Esta realidade comunga com a da Letshego.

A dúvida relativa ao grau de satisfação com o tempo de deslocação para o local de trabalho, pode estar associada a distância, ao tráfico rodoviário ou as dificuldades de acesso ao transporte público. Franceschi (2013), defende que, a especialização do trabalho amplia a eficiência e a produtividade, todavia, tendo sido comprovado que poucos colaboradores do banco Letshego são solicitados para desempenhar outras funções para além das prescritas ou exercidas habitualmente, pode-se concluir que este factor influencia negativamente na produtividade destes trabalhadores.

#### 4 2.4. Satisfação com a compensação financeira

No gráfico 4 evidencia-se os dados relacionados com a satisfação dos colaboradores com a compensação financeira

**Gráfico 4:** Representação do nível de satisfação dos sujeitos da pesquisa em função da Compensação financeira



**Fonte:** Dados da pesquisa

Conforme mostra o gráfico 4, dos 47 participantes, 20 (42%) revelou insatisfação, 14 (30%) mostrou indiferença e apenas 13 (28%) sente satisfação pelos factores desta dimensão. Quando se trata de salário, que é entendido como um factor que mais contribui para a satisfação dos colaboradores, a indiferença é percebida como apreciação negativa. Portanto 34 (72%) apreciaram negativamente todos os factores desta dimensão.

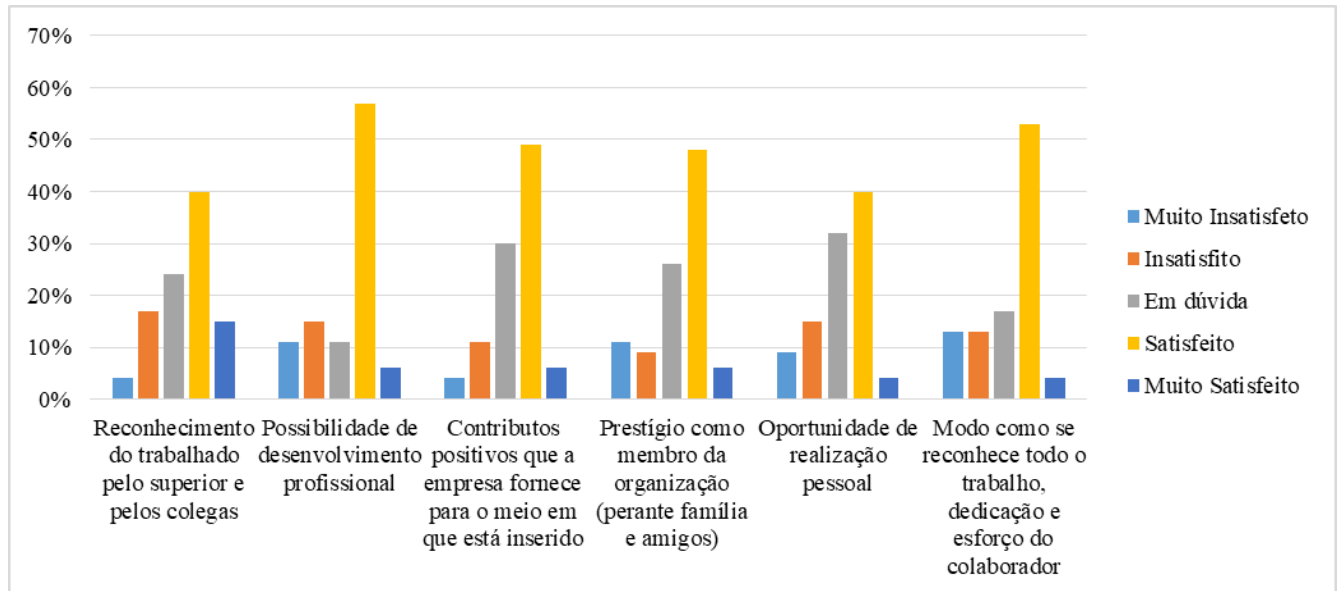
Contribuindo para este estudo, Chiavenato (2009), explica que a insatisfação com o salário é um dos motivos que podem levar à insatisfação no trabalho e pode estar relacionada a factores, como falta de reconhecimento, remuneração insuficiente ou expectativa de uma remuneração maior, os 42% insatisfeitos e 14% indiferentes, podem estar sob influência destes factores.

Estes resultados permitiram confirmar a primeira hipótese alternativa, segundo a qual **as políticas de remuneração adoptadas influenciam de forma negativa na produtividade dos trabalhadores do Banco Letshego.**

#### 4.2.5. Satisfação com o reconhecimento e desenvolvimento profissional

O gráfico 5 expressa dados relacionados com a satisfação dos colaboradores com o reconhecimento e desenvolvimento profissional

**Gráfico 5:** Representação do nível de satisfação da amostra da pesquisa em função do reconhecimento e desenvolvimento profissional



**Fonte:** Dados da pesquisa

O gráfico mostra que 26 (55%) apresenta altos escores apenas em dois factores e baixa pontuação em outros quatro. Segundo Bergamini (2002) e Vergara (2000), o reconhecimento profissional é destacado como um dos factores promotores da satisfação no trabalho quando há práticas de reconhecimento nos contextos organizacionais, e ao mesmo tempo, como promotor da insatisfação quando faltam essas práticas nas organizações. Por um lado, uma parte dos trabalhadores sente que seu esforço e entrega são reconhecidos pela empresa (55%), por outro lado, uma parte significativa (45%) está em posicionamento diferente, 11 (23%) com indiferença e 10 (22%) insatisfeita, acordando com as duas linhas de pensamento descritas pelos autores neste parágrafo.

Arelado ao reconhecimento profissional, às oportunidades de crescimento profissional também ocupam lugar importante quando se trata produtividade. Mais que a metade dos inqueridos, sente-se satisfeito com as oportunidades que o Banco Letshego tem-lhes oferecido para crescerem profissionalmente. A indiferença e insatisfação dos demais inqueridos, pode dever-se, segundo

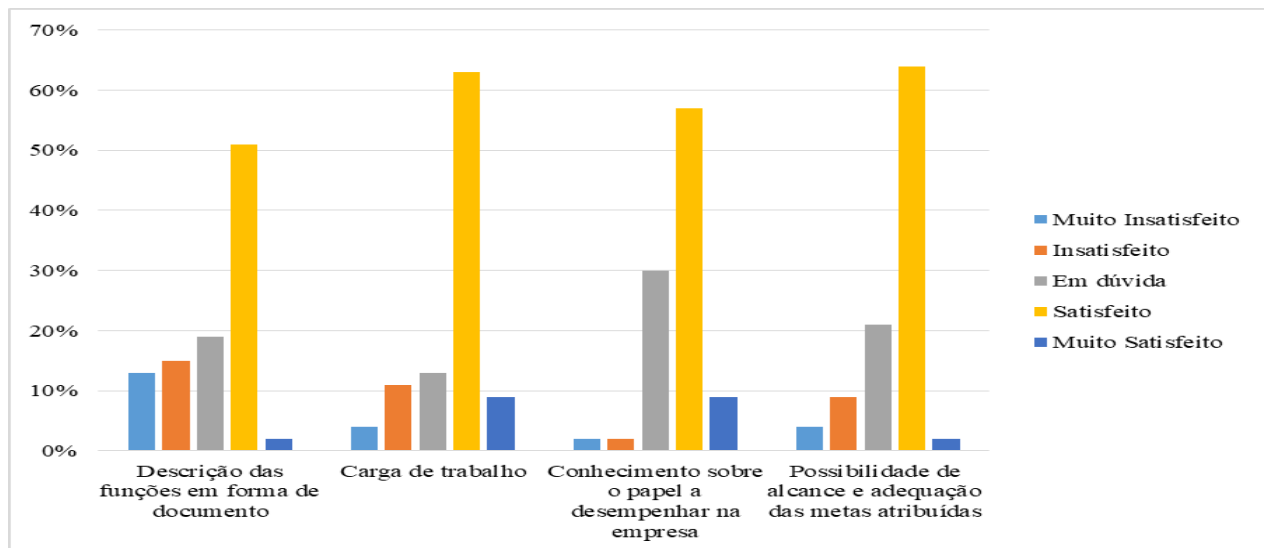
Bergamini (2002) e Vergara (2000), a falta de oportunidades concretas, falta de esclarecimento, falta de interesse dos trabalhadores ou do senso de justiça e igualdade na distribuição.

Embora haja necessidade de melhorias, as oportunidades de crescimento profissional que a Letshego oferece aos seus trabalhadores, influenciam positivamente na produtividade dos mesmos.

#### 4.2.6. Satisfação com o desempenho funcional

No gráfico 6 são apresentados os dados relacionados com a distribuição da amostra em diversos pontos de avaliação do grau de nível de satisfação com o desempenho funcional

**Gráfico 6:** Representação do nível de satisfação dos sujeitos da pesquisa em função do desempenho funcional



**Fonte:** Dados da pesquisa

Conforme ilustra o gráfico, dos 47 participantes, 30 (64%) apresentam altos escores em todos os factores desta dimensão. Apenas uma pequena parte dos colaboradores 7 (15%) e 10 (21%) manifestou insatisfação e indiferença, respectivamente. Atrelado a isso, Judge (2001) argumenta que um bom desempenho pode levar a recompensas intrínsecas ou extrínsecas, que por sua vez geram sentimentos de satisfação. A situação vivida pelos colaboradores da Letshego não diverge, pelo contrário, entra em concordância, uma vez que maior parte deles demonstrou estar satisfeita.



#### 4.2.7. Correlação entre políticas de remuneração e produtividade dos trabalhadores

As dimensões compensação financeira e desempenho funcional, correspondem as variáveis políticas de remuneração e produtividade dos trabalhadores, respectivamente. Para análise de correlação entre variáveis, foi usada a tabela de coeficientes de correlação de Pearson, e a partir de dados obtidos dos gráficos 4 e 6, verificou-se o seguinte:

**Tabela 2:** Correlação entre as variáveis

Variáveis	Políticas de remuneração		Produtividade dos trabalhadores	
	N	%	N	%
Nível de satisfação	Resultados		Resultados	
Muito insatisfeito	10	21	3	6
Insatisfeito	10	21	4	9
Em dúvida	14	30	10	21
Satisfeito	12	26	28	60
Muito satisfeito	1	2	2	4
<i>Coefficiente de correlação</i>	$r = 0,49$			

**Fonte:** Dados da pesquisa

O coeficiente de correlação entre as políticas de remuneração e produtividade dos trabalhadores é de 0,49. Conforme a interpretação de Pearson, ela reflecte uma correlação Moderada, esta em que, a variável y aumenta com o aumento da variável x, no entanto, há uma grande variabilidade (dispersão), ou seja a produtividade dos trabalhadores aumenta com o aumento da remuneração, mas para além da remuneração, existem outros factores que devem ser considerados (Vieira, 2012).

Estes resultados permitiram confirmar a segunda hipótese alternativa, segundo a qual **existe a correlação estatisticamente significativa entre as políticas de remuneração adoptadas e a produtividade dos trabalhadores do Banco Letshego.**

## **CAPÍTULO V: CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

### **5.1. Conclusões**

A pesquisa avaliou a influência das políticas de remuneração na produtividade dos trabalhadores do Banco Letshego, na cidade de Maputo. Relativamente as componentes de remuneração, os resultados demonstram que o salário, os benefícios e as regalias são as mais cumemente adoptadas, no entanto, constituem factores de insatisfação para estes colaboradores, não havendo equidade entre o trabalho e as responsabilidades que a eles são atribuídas.

Importa reiterar que do total da amostra requerida, apenas 28% é que se sente satisfeita com as políticas de remuneração. A falta de reconhecimento do esforço do trabalhador, remuneração insuficiente ou expectativa de uma remuneração maior, podem constituir as possíveis razões desencadeadoras da insatisfação destes colaboradores.

As condições físicas de trabalho e equipamentos são motivo de satisfação para os trabalhadores do Banco Letshego, porém a criatividade e participação na tomada de decisão tem gerado um sentimento contrário, ou seja, de insatisfação. É facto que, 60% dos mesmos trabalhadores, encontra-se satisfeito com a autonomia que a empresa concede-lhes para planear, executar e avaliar seu próprio trabalho, contudo, há um fraco chamamento dos trabalhadores para exercerem outras funções, o que pode influenciar de forma negativa na sua produtividade.

Por um lado, maior parte dos trabalhadores sente que seu esforço e entrega têm sido valorizados na empresa, por outro lado, a mesma conjuntura experimenta insatisfação com as oportunidades de crescimento profissional dentro da empresa. Este facto, poderá estar vinculado a falta de oportunidades concretas na empresa, a falta de senso de justiça e igualdade na distribuição destas oportunidades ou então a falta de interesse dos próprios colaboradores.

Do total da amostra de trabalhadores, mais da metade (64%) encontra-se satisfeito com o próprio desempenho no exercício de suas funções. A carga de trabalho atribuída, o conhecimento e clarificação das funções e papéis a desempenhar, bem como a possibilidade e adequação de alcance das metas atribuídas, são factores que vem gerando neles satisfação.

Em suma, existe uma correlação moderada entre as políticas de remuneração implementadas pelo Banco Letshego, na cidade de Maputo e a produtividade dos seus trabalhadores, e a influência que a primeira exerce sobre a segunda, é decerto negativa.

## 5.2. Recomendações

Tendo em conta os resultados deste estudo e considerando os indicadores com baixos índices, recomenda-se a direcção da Letshego, o seguinte:

- Que implemente, em paralelo a remuneração fixa, um sistema de remuneração meritocrática, onde o colaborador recebe proporcionalmente ao que contribui para a empresa, isto inclui bónus por participação nos lucros, bónus por metas alcançadas e promoções;
- Que forneça benefícios não financeiros extra, como alimentação, transporte saúde, seguro de vida, empréstimo como garantia o salário do colaborador, clube de desconto em lojas e restaurantes, parceria com universidades e escolas de línguas, subsídio e planos de academia;
- Que implemente uma caixa de sugestões, como um método para garantir o anonimato dos colaboradores, onde eles enviarão suas ideias e conselhos;
- Que solicite regularmente avaliações e comentários aos funcionários, este e um método que aumenta o conhecimento sobre a satisfação de cada um, e as informações que fornecidas irão ajudar para a melhoria e crescimento da empresa;
- Que invista no salário emocional, este que não tem valor monetário, consiste num conjunto de factores emocionais e motivacionais que a empresa oferece ao trabalhador, cujo fim é satisfazer as necessidades pessoais, familiares e profissionais do trabalhador;
- Realizar uma pesquisa salarial de mercado que permite que a empresa tome posicionamento salarial em relação a outras do mesmo ramo e definir uma estratégia de remuneração capaz de atrair talentos, aumentar a competitividade e reduzir os índices de insatisfação.

## Referências Bibliográficas

- Banco de Portugal (2023). Boletim Económico - Dezembro de 2023. Disponível em <https://www.bportugal.pt>
- Banco Letshego (2024, 29 de Março). Relatórios & Contas. Disponível em <https://www.letshego.com>
- Brandão I. F. & Oliveira M. C. (2021). *Distribuição de riqueza aos empregados e desempenho financeiro: uma análise de trilha no sector bancário brasileiro*. Departamento de Ciências Contábeis. Universidade Estadual de Maringá
- Bergamini, C. W. (2002). *Motivação nas organizações*. São Paulo: Atlas
- Câmara, P. (2000). *Os sistemas de recompensa e a gestão estratégica de recursos humanos*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Carneiro, T. L., & Ferreira, M. C. (2007). *Redução de Jornada melhora a qualidade de vida no trabalho? A experiência de uma organização pública brasileira*.
- Castilho, Z. H. (2015). *Relação entre Remuneração de Executivos e Desempenho Financeiro dos Bancos Brasileiros de Capital Aberto*. São Paulo
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas* (2ª ed). Rio de Janeiro: Elsevier
- Chiavenato, I. (2009). *Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho para alcançar resultados*. Manole
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4ª ed). São Paulo: Manole
- Conselho Económico e Social (2023, 13 de Outubro). CES quer alinhamento entre salários reais e produtividade das empresas. Jornal de negócios
- Creswell, J. W. (2007). *Projecto de Pesquisa - Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (2ª ed). Porto Alegre: Artmed
- Dejours, C. (2008). *Inteligência prática e sabedoria: duas dimensões desconhecidas do trabalho real* (2ª ed.) Rio de Janeiro: Fiocruz.
- Ehrenberg, R. G., & Smith, R. S. (2000). *A moderna economia do trabalho – teoria e política pública* (5ª ed). São Paulo: MakronBooks.
- Fonseca, J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: Apostila.
- Franceschi, A. (2013). *Administração e Organização do trabalho*. Brasil: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio técnico de Santa Maria.

- Freeman, R. (2008). *Indicadores de produtividade do trabalho-Comparação de duas bases de dados da OCDE, Diferenciais de produtividade e A EfectBalassa-Samuelson*.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa sócia* (6ª ed). São Paulo: Atlas
- Jornal Deutsche Welle (2024, 31 de Janeiro). Quem quer trabalhar quatro dias e ganhar cinco? Disponível em <https://dw.com>
- Judge, T. A. (2001). Relationship of Core Self Evaluations Tratis.. Locus of Control, and Emotional Stability. With Job Satisfaction na Job Performace.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica* (5ª ed). São Paulo: Atlas
- Lazear, E. P. (2000). *Remuneração por desempenho e produtividade*. Revisão Econômica Americana.
- Lima, T. C (2007). *Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: pesquisa bibliográfica*
- Martins, S. P. (2008). *Direito do Trabalho* (2ª ed). São Paulo: Atlas
- Medoff, J., & Abraham, K. (1980). *Experiência de desempenho e ganhos*. Jornal de Economia.
- Minamide, C. (2008). *Sistemas de Remuneração Tradicionais e a Remuneração Estratégica*. <https://www.rhportal.com.br>
- O económico (2024, 15 de Abril). *Sul-africanos recebem mais por menos - SARB*. Disponível em <http://www.oeconomico.com/sul-africanos-recebem-mais-por-menos-SARB/>
- Oliveira, S. D. (2018). Pressupostos epistemológicos da saúde mental e trabalho e teses brasileiras. Revista saúde mental e subjectividade
- Oliveira, V. I., & Razzolini F., E. (2019). *Sobrecarga de informação na tomada de decisão: legitimação de escalas e sua relação com a necessidade de cognição do decisor*. São Paulo: Atl
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho académico* (2ª ed). Novo Hamburgo: Feevale
- Ravisha, B., & Pakkerappa, P. (2017). *Impact of employee empowerment on performance management*. Amity Business Review.
- Sartori, V. E. (2016). *Gestão de Pessoas: Remuneração e Benefícios*. São Paulo: Editora Ática

- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000). *Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave*. *The Academy of Management Journal*.
- Shapiro, C. (1984) & Stiglitz A. (1974). *Desemprego de equilíbrio como disciplina do trabalhador dispositivo*. *Revisão Econômica Americana*.
- Slicter, M. (1950). *Notas sobre a estrutura dos salários*. *Revisão Econômica Americana*.
- Sousa, A. B. (2012). *A relação entre Motivação e Produtividade: um estudo de caso nas empresas do Grupo Panebox*. TCC (graduação em Administração) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração Atuária e Contabilidade. Fortaleza: CE
- Valoto, P. (1999). *Motivação e autoestima em vendas*. Editora Multideia.
- Vergara, S. C. (2000). *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Atlas
- Vieira, E. M. (2012). *Aprendizagem significativa na formação universitária: A experiência do plantão psicológico da UFPA*.
- Wood, J. T., & Picarelli, F. V. (1999). *Remuneração e estratégia: a nova vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas

**Anexo I:** Aprovação ao pedido de recolha de dados



À

**Universidade Eduardo Mondlane – Faculdade de Educação**

Assunto: Resposta ao Pedido Recolha de Dados para a Elaboração do Trabalho do Fim do Curso da Estudante Rachel José Gove

Exmos. Senhores,

Acusamos a recepção da vossa carta datada de 22 de Maio de 2024, N/Ref.ª 659/FACED/24, na qual faz um pedido de recolha de dados para a elaboração do trabalho do fim do curso da estudante **Rachel José Gove** com o tema “**Avaliação da Influência das Políticas de Remuneração na Produtividade dos Trabalhadores do Banco Letshego**”, pelo que, mereceu a nossa melhor atenção.

Serve a presente carta para informar que o vosso pedido **foi deferido/ aprovado**.

Acreditamos que a presente pesquisa será de mais-valia não só para a estudante, mas também para a Instituição, e, desta forma, solicitamos que após a recolha de dados, interpretação e apresentação do trabalho, uma cópia do Projecto de Pesquisa seja entregue a Instituição.

Atenciosamente,

Telma Vasco Mangué

(Directora I. de Pessoas e Cultura)



Moçambique | Banco Letshego, Edifício Okapi Plaza, Avenida Albert Lithule, Nr15, 6 andar | Maputo | Tel: (+258) 21 22 6000  
Uma subsidiária da Letshego Holdings Limited. Banco Letshego, SA Nº de registo 100091143  
A Letshego Holdings Limited está cotada na Bolsa de Valores do Botswana ISIN BW 000 000 1247

Director Executivo: Carlos Nhamahango (Moz)  
Directores Não Executivos: T. Dai (Chairman) (Moz), K. Larcombe (Moz), D. Seie (Moz), C. Katundu (Mal).

## Anexo II: Questionário

### Prezado(a) Colaborador(a) do Banco Letshego- Maputo

Chamo-me **Rachel José Gove**, estudante finalista do curso de Licenciatura em Psicologia, na vertente de Psicologia das Organizações, na Faculdade de Educação (FACED) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM).

Cordialmente, venho por este meio solicitar a sua participação no meu estudo através de preenchimento deste questionário, de carácter, exclusivamente académico visando, a recolha de dados para a elaboração do trabalho de culminação do curso (monografia), subordinada ao tema "*Avaliação da Influência das Políticas de Remuneração na Produtividade dos trabalhadores do Banco Letshego, na Cidade de Maputo*".

Atempadamente, agradece-se e apela-se, honestidade e sinceridade nas respostas, tendo em conta que constituirão a base para o alcance do objectivo deste estudo. Assegura-se o anonimato aos respondentes e a confidencialidade no tratamento dos dados fornecidos.

Na parte I, estão os itens relativos aos dados pessoais. Na segunda parte apresenta-se o questionário. Espera-se que avalie de forma autêntica /real o seu sentimento em relação a opção que corresponde a sua resposta. Assinale com X a opção correspondente a apreciação.

Grata pela colaboração!

### PARTE I: Dados sociodemográficos

1. Género: Masculino \_\_\_\_\_ Feminino \_\_\_\_\_

2. Idade \_\_\_\_\_

3. Grau de instrução \_\_\_\_\_

4. Tempo de trabalho na Organização \_\_\_\_\_

5. Cargo que desempenha \_\_\_\_\_



**PARTE II:**

Nas afirmativas 1 a 27 responda conforme o nível de concordância que você atribui a cada pergunta. Assinale com X a opção correspondente a sua apreciação.

Perguntas		Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Em dúvida	Satisfeito	Muito Satisfeito
		1	2	3	4	5
1	O quanto você está satisfeito com as instalações (gabinetes, refeitório, sanitárias)?					
2	O quanto você está satisfeito com as aplicações e equipamentos informáticos?					
3	O quanto você está satisfeito com o gabinete médico da empresa?					
4	O quanto você está satisfeito com as condições de higiene e segurança nas instalações e nos equipamentos?					
5	O quanto você está satisfeito com o bem-estar físico no local de trabalho (temperatura, espaço)?					
6	O quanto você está satisfeito com os meios necessários que recebe da empresa para desempenhar a sua função?					
7	O quanto você está satisfeito com a possibilidade que a empresa lhe concede para ser criativo?					
8	O quanto você está satisfeito com a possibilidade de participar no processo de decisão e suas opiniões serem ouvidas?					
9	O quanto você está satisfeito com a possibilidade de participar na definição de actividades a desenvolver e objectivos a atingir?					
10	O quanto você está satisfeito com a autonomia para planear, executar e avaliar o seu próprio trabalho?					

11	O quanto você está satisfeito com o seu horário de trabalho?					
12	O quanto você está satisfeito com o tempo que leva na deslocação para o local de trabalho?					
13	O quanto você está satisfeito com a solicitação para desempenhar outras funções para além das que lhe foram atribuídas?					
14	O quanto você está satisfeito com o seu salário, se equiparado as suas responsabilidades?					
15	O quanto você está satisfeito com as regalias e benefícios que você recebe da empresa?					
16	O quanto você está satisfeito com a sua remuneração, se você comparar com a remuneração dos seus colegas?					
17	O quanto você está satisfeito com os vencimentos, se comparar com os vencimentos de outros bancos?					
18	O quanto você está satisfeito com o reconhecimento do seu trabalho pelo seu superior e por seus colegas?					
19	O quanto você está satisfeito com a possibilidade que a empresa lhe concede de se desenvolver profissionalmente?					
20	O quanto você está satisfeito com os contributos positivos que a empresa fornece para o meio em que está inserido?					
21	O quanto você está satisfeito com o prestígio como membro desta organização (ex: perante família e amigos)?					
22	O quanto você está satisfeito com a oportunidade de realização pessoal na função que ocupa na empresa?					
23	O quanto você está satisfeito com o modo como se reconhece todo o seu trabalho, dedicação e esforço enquanto colaborador?					

24	O quanto você está satisfeito com o documento, que a empresa te deu, onde está claramente descrita a sua função?					
25	O quanto você está satisfeito com a carga de trabalho que lhe é atribuída?					
26	O quanto você está satisfeito com o seu conhecimento sobre o seu papel na empresa (aquilo se espera de ti)?					
27	O quanto você está satisfeito com a possibilidade de alcance e adequação das metas que lhe são atribuídas?					

**Muito obrigada pela colaboração!**