

**UNIVERSIDADE ATLÂNTICA**

**MESTRADO EM GESTÃO**

**Dissertação de Mestrado**



**MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS NO SECTOR  
BANCÁRIO EM ANGOLA**

**Coordenador:**

Prof. Doutor Fausto AMARO

**Aluno:**

Pascoal BIVULO, N° 201428095

Lisboa, dezembro de 2016

# UNIVERSIDADE ATLÂNTICA

## MESTRADO EM GESTÃO

### Dissertação de Mestrado

# MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS NO SECTOR BANCÁRIO EM ANGOLA

**Coordenador:**

Prof. Doutor Fausto AMARO

**Aluno:**

Pascoal BIVULO, N° 201428095

Lisboa, 2016

## SUMÁRIO

Pretende saber-se da [Motivação e Satisfação] em agências da banca angolana atuais, com o intuito de os conhecimentos científicos disponíveis e, aqui, canalizados sobre o assunto, se for caso disso, serem instrumentais, como mola discursiva, de referenciação da sua qualificação, conseguida, ou de referenciação da sua qualificação, a poder ser implementada. O trabalho desenvolve-se, assim, em dois exercícios, complementares, (i) o exercício teórico, da sua Parte I, examinador de uma pretensa tridimensionalidade da noção do binómio conceitual [Motivação e satisfação] – dimensões “fundamental” / “operacional” / “funcional”, e (ii) o exercício prático, da sua Parte II, pesquisador da situação do mesmo binómio conceitual em banca angolana atual, em Luanda.

O processamento científico dos dados empíricos obtidos, através de uma sistematização estatística, e através de uma interpretação reflexiva supervisionada pelo background, nocional, explicitada na Parte teórica, é concludente no seguinte:

- O binómio [Motivação e Satisfação], em sua acessão nocional, aqui designada, por “fundamental”, tal como teorizado por Maslow e Herzberg, por exemplo, é ilegível nos funcionários bancários inquiridos, como, porventura, em qualquer indivíduo.
- O binómio [Motivação e Satisfação], em suas acessões nocionais, aqui, designadas por “operacional” e “funcional”, pode ser ilegível ou inibido, porque os pressupostos psico-ergonómicos, de [alavancagem empresarial sobre uma “expectativa / crença” por reconhecimento] (cf. Vroom) não estão, circunstancialmente, operacionalizados.
- O binómio [Motivação e Satisfação] mostra-se inoperante no quadro laboral da banca angolana inquirida, e, porventura, na totalidade da banca do país, porque, circunstancialmente, (incidentes nas acessões “operacional” e funcional” do binómio), os pressupostos psico-ergonómicos (Expectativa / Crença) subjacentes à ativação do mesmo binómio estão ilegíveis ou inibidos nos atores.

As quatro palavras, regentes e condensadoras deste trabalho são:

[Motivação – Satisfação – Banca – Angola].

## ABSTRACT

The concern of this work – “Motivation and Satisfaction of the Bank’s Angolan Worker” – switches two exercise’s level, (i) one, theoretical and (ii) other, empirical.

At the first and on the theoretical part, it’s understood that the notion of the duo [Motivation and Satisfaction] may be cached “fundamental” way, “operational” way, and even “functional” way.

At the second and on the empirical part, inquiry’s researches, on the ground are made about bank’s Angolan worker in Luanda.

From the empirical data overcomes that:

- The “fundamental” notion of the duo [Motivation and Satisfaction] as given by Maslow and Herzberg seems an universal player-line of any worker and any individual, because it sizes natives and surviving needs;
- The “operational” and “functional” notions, boarded on the work or on the economic-financial organization’s contexts may be displayed or not, depending on the concrete labor’s circumstances;
- Actually, both, the “operational” and the “functional” sides of [Motivation and Satisfaction] aren’t verified on the Luanda’s bank ground, because the two great psych-ergonomic condition – Expectative and Believe on a good-work’s appreciation (cf. Vroom) – allowing its activation still are turned off on the actors.

The four keywords of the work are:

[Motivation – Satisfaction – Bank – Angola]

\*

## LISTA DE FIGURAS E TABELAS

DADO (Fig. / Qdr. / Tab.)	OBSERVAÇÃO	Pág.
<b>Qdr. 1</b>	Distinção de género, faixa etária e tempo de serviço	40
<b>Fig. 1</b>	Balança do binómio [Motivação e Satisfação]	
<b>Fig. 2</b>	Estrutura implicado de teorias da motivação	09
<b>Fig. 3</b>	Produtividade com ou sem [Motivação e Satisfação]	12
<b>Fig.4</b>	Pirâmide das Necessidades, de Maslow	13
<b>Fig. 5</b>	Egocentrismo “fundamental” da [Motivação e Satisfação]	18
<b>Fig .6A</b>	Etapas do Ciclo Motivacional resultando em satisfação da necessidade	20
<b>Fig. 6B</b>	Etapas do Ciclo Motivacional resultando em frustração ou compensação	21
<b>Fig. 7</b>	[Motivação e Satisfação] “operacional”, em função organizacional	26
<b>Fig. 8</b>	Distribuição geográfica da banca em Angola	44
<b>Tab. 1</b>	Síntese de Maslow e Mc CLELLAND	16
<b>Tab. 2</b>	Modelo Motivador, de Caracterização do trabalho e indução de Estados Críticos	24
<b>Tab. 3</b>	Instituições bancários presentes em Angola	30
<b>Tab. 4A</b>	Definição das 3 Condições	35
<b>Tab. 4B</b>	Modelo motivador das 3 Condições como equação da Motivação	36
<b>Tab.5</b>	Modo de abordagem de investigação qualitativa e quantitativa	40
<b>Tab.6A</b>	Representação da Amostra: Universo-alvo	41
<b>Tab.6B</b>	Representação da Amostra: Universo-alvo Efetivo	45

<b>Tab. 7</b>	Avaliação da [Motivação e Satisfação]	45
Tab.7.1	Satisfação dos gestores com a organização.	55
Tab. 7.2	Satisfação com a chefia e política de gestão (chefia).	56
Tab. 7.3	Gestor: satisfação com o seu supervisor imediato (Chefia intermédia)	57
7Tab. 7.4	Satisfação com as condições de trabalho	58
Tab. 7.5	Satisfação com os colegas	58
Tab. 7.6	Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamento e serviços	59
Tab. 7.7	Satisfação com a carreira	60
Tab. 7.8	Gestor: Satisfação com sua remuneração	61
Tab. 7.9	Gestor: Sua avaliação global da satisfação	61
Tab. 7. 10	Avaliação da Motivação	62
Tab. 7.11	Avaliação Global da motivação	62
Tab.7. 12	Satisfação dos colaboradores com a organização	63
Tab. 7.13	Não Gestor: Satisfação para com seu superior	64
Tab. 7.14	Não gestor: Satisfação com o seu supervisor imediato	64
Tab. 7.15	Não Gestor: Sua satisfação com as condições de trabalho.	65
Tab. 7.16	Não Gestor: Satisfação com colegas	66
Tab. 7.17	Não Gestor: Sua satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamento e serviços	66
Tab. 7.18	Não Gestor: Satisfação com a sua carreira	67
Tab. 7.19	Não gestor: Satisfação com a sua remuneração	67
Tab. 7.20	Não Gestor: Em termos globais, sente-se satisfeito por trabalhar nesta agência bancária?	68
Tab. 7.21	Não Gestor: Motivação	68
Tab. 7.22	Não Gestor: Avaliação global da sua motivação	69
Tab. 8	Género, faixa etária e tempo de serviço (gerentes)	76

Tab. 8.1	Genero	76
Tab. 8.2	Faixa etária	76
Tab. 8.3	Tempo de serviço	76
Tab. 8.4	Habilitações literárias	76
Tab. 9	Aprendizagem organizacional	
Tab. 9.1	Resultado de análise da aprendizagem organizacional	80

## **DEDICATÓRIA**

Aos que, com todo o amor e carinho

Me fizeram e me deram a mim mesmo, meu Pai Bivulo e minha mãe Pemba.

Àquela que comigo partilha o colo, o sangue e a cara, minha querida irmã Buiti,

E aos que, reproduzindo mesmo amor, vou fazendo e acarinhando para si próprios,

Meu filho Hernani, minha filha Rosinha, minha esposa Isabel, e a todos os meus familiares,

Dedico este esforço intelectual.

\*

## AGRADECIMENTOS

Não fiz tudo sozinho deste trabalho:

Há alguém que foi abrindo e guiando, aturadamente, as minhas buscas e ideias:

O meu prezado Orientador Prof. Dr. F. Amaro, e, com eles, todos os meus docentes.

Não pude sozinho imprimir polivalência a este trabalho:

Alguém me apoiou, de forma abnegada, praticamente, materna, saber lidar com estatística e expressões gráficas: a Prof<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Fátima Geada.

Não mantive sozinho a coragem no trabalho:

Há alguém cuja partilha de stress e reanimações me fortaleceram:

O meu “yaya”, Prof. Dr. Alexandre Chicuna.

Não criei nem produzi sozinho todo o sustento e meios documentais deste trabalho:

Há alguém que me apoiou socialmente e me facilitou realizar inquéritos, de campo:

Prof. Dr. Alcides Neto, Mestre Alfredo Dombe, Mestre Eduardo Pitra, Mestre Teresa Silva, Mestre Simão Puati, Mestre Martinho Nombo, Dr. Santiago Bernardo, Dr. Afonso Malaca, Dr. Válder Simbo, Dr. Tiago Caholo, Dr. Bartolomeu Sunda, Dr.<sup>a</sup> Maria Sunda, Dr.<sup>a</sup> Celestina Vemba, Dr.<sup>a</sup> Márcia António, Dr. Alfredo Mabonzo, Dr. Armando Ribeiro, Eng.<sup>o</sup> José Luís, Eng.<sup>o</sup> Mabonzo, Dr. Gabriel António, Enf.<sup>a</sup> Anabela Sinadinse, Enf.<sup>a</sup> Vaneza Mambuco, Sidnel Belchior, Carlos, Benhinha, Ernesto Correia, Nelson Teixeira e Suas Excelências os Generais Zau Puna e Nassone João.

\*



Sumário

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>0.1. Delimitação da Matéria</b> .....	3
<b>0.2. Problemática do Tema</b> .....	4
<b>0.3. Hipótese do Tema</b> .....	5
<b>0.4. Metodologia do Tema</b> .....	5
<b>0.5. Estrutura do Tema</b> .....	6
<b>PARTE I:</b> .....	8
<b>PROCESSAMENTO TEÓRICO DO BINÓMIO [MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO]</b> .....	8
<b>I.1. Dimensão “Fundamental” da Noção do Binómio [Motivação e Satisfação] (com Teorias das Necessidades, de Maslow, e de Mc. Clelland).</b> .....	11
<b>I.1.1. Dimensão “Fundamental” da Noção de [Motivação e Satisfação]:</b> .....	11
Teoria das Necessidades de Maslow. ....	11
<b>I.1.2. Dimensão “Fundamental” da noção de [Motivação e Satisfação]:</b> .....	15
Teoria da Necessidades de Mc. Clelland.....	15
<b>I.2. Dimensão “Operacional” da Noção do Binómio [Motivação e Satisfação] (com teorias do “Ciclo Motivacional” e “Fator Motivacional,” de Bergamini, e Herzberg).</b> ..	20
<b>I.2.1. Dimensão “operacional” da noção do binómio [Motivação e Satisfação]: A Teoria do “Ciclo Motivacional”, de Bergamini.</b> .....	21
<b>I.2.2. Dimensão “operacional” da noção do binómio [Motivação e Satisfação]: A Teoria de “Fatores Motivacionais”, de Herzberg</b> .....	24
<b>I.3. Dimensão “Funcional ou Bancária” da Noção do Binómio [Motivação e Satisfação] (com a teoria das Expectativas, de VROOM).</b> .....	29
<b>I.3.1. Breve Noção da Banca e Historial da Banca em Angola</b> .....	29
<b>I.3.2. Aspetos do Perfil do Gestor Bancário</b> .....	33
<b>I.3.3. Funcionalidade da Teoria das “Expectativas” de VROOM para a Banca.</b> .....	35
<b>PARTE II:</b> .....	39
<b>PROCESSAMENTO PRÁTICO DO BINÓMIO [MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO] EM SECTOR BANCÁRIO ANGOLANO ATUAL</b> .....	39
<b>II.1. Parametrização do Inquérito</b> .....	40
<b>II.2. Aplicação Metodológica e Resultados do Inquérito</b> .....	46
<b>II.3. Análise dos Resultados do Inquérito</b> .....	56
<b>Série I: Resultados do Inquérito, dirigido aos Gestores de balcões</b> .....	56
<b>Série II: Análise dos resultados do Inquérito, dirigido aos não gestores</b> .....	64
<b>CONCLUSÃO</b> .....	72
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	74

<b>ANEXOS .....</b>	<b>76</b>
<b>Tabela de género, faixa etária e tempo de serviço (gerentes).....</b>	<b>76</b>
<b>Análise de género, faixa etária e tempo de serviço (gerentes) .....</b>	<b>76</b>
<b>Aprendizagem Organizacional .....</b>	<b>77</b>
<b>Resultado da análise da aprendizagem organizacional.....</b>	<b>80</b>
<b>Questionário feito aos clientes.....</b>	<b>81</b>
<b>Resultado da análise do questionário feito aos clientes.....</b>	<b>82</b>

## INTRODUÇÃO

O tema deste trabalho – “Motivação e Satisfação de Funcionários no Sector Bancário em Angola” – pode prestar-se a imprecisões ou a despropositados enquadramentos, dada a sua interdisciplinaridade e o seu vasto alcance. Para se esboçar algum alcance nocional do binómio de conceitos alicerçando este tema, ou seja, [Motivação e Satisfação], no quadro de ciências/atividades empresariais, seriam, desde logo, indispensáveis seis ancoragens cognitivas ao mesmo binómio: 1º) Ergonomia (superável), 2º) Retorno (dinâmico), 3º) Produção e 4º) Qualidade (dinâmicas), 5º) Monitorização, e 6º) Mercado e Comércio. Com esta plêiade de conceitos configuradora do vasto alcance do binómio [Motivação e Satisfação], básico deste trabalho, pode admitir-se como sendo ponto de consciência deste trabalho o seguinte facto:

Tal como aqui colocado, precisamente no âmbito produtivo-empresarial de ciências/atividades económicas (em irreduzível interdisciplinaridade com as ciências/atividades sociopsicológicas), o binómio [Motivação e Satisfação] cuja articulação biunívoca, em ações e reações sobre “inteligência emocional” dos profissionais (humanos, poderá ser visto como os dois pratos de uma balança, com cada um dos termos do binómio distribuído, opositiva e simetricamente, em cada um dos pratos, e tendo como fiel de balança, pesos como a própria ambição de crescimento empresarial, ante (pressões, monitorizadas, do) contextos flutuantes do Mercado/comércio, mas também a “superação ergonómica” dos profissionais, posta nos ponderáveis da “Motivação”, por um lado, e o “retorno do capital”, com eventual dinamização da produção e de sua qualidade, postos nos ponderáveis da “Satisfação” (Fig. 1).

No entanto, os conceitos de [Motivação] e de [Satisfação], em si, isto é, quando não associados diretamente ao ambiente de trabalho, abrem um vasto horizonte de reflexão ou de abordagem, que também os poderia correlacionar a duas matrizes semânticas importantes, (i) à matriz do “prazer (individual)”, e à matriz socio-antropológica da “sensibilidade”. O prazer é biológico, enquanto a sensibilidade mesmo para o avaliar e o buscar atravessa a cultura, quer dizer, o ambiente dos limiares sensitivos, que cada um absorve e cultiva em grupo, em seu ambiente socio-antropológico.

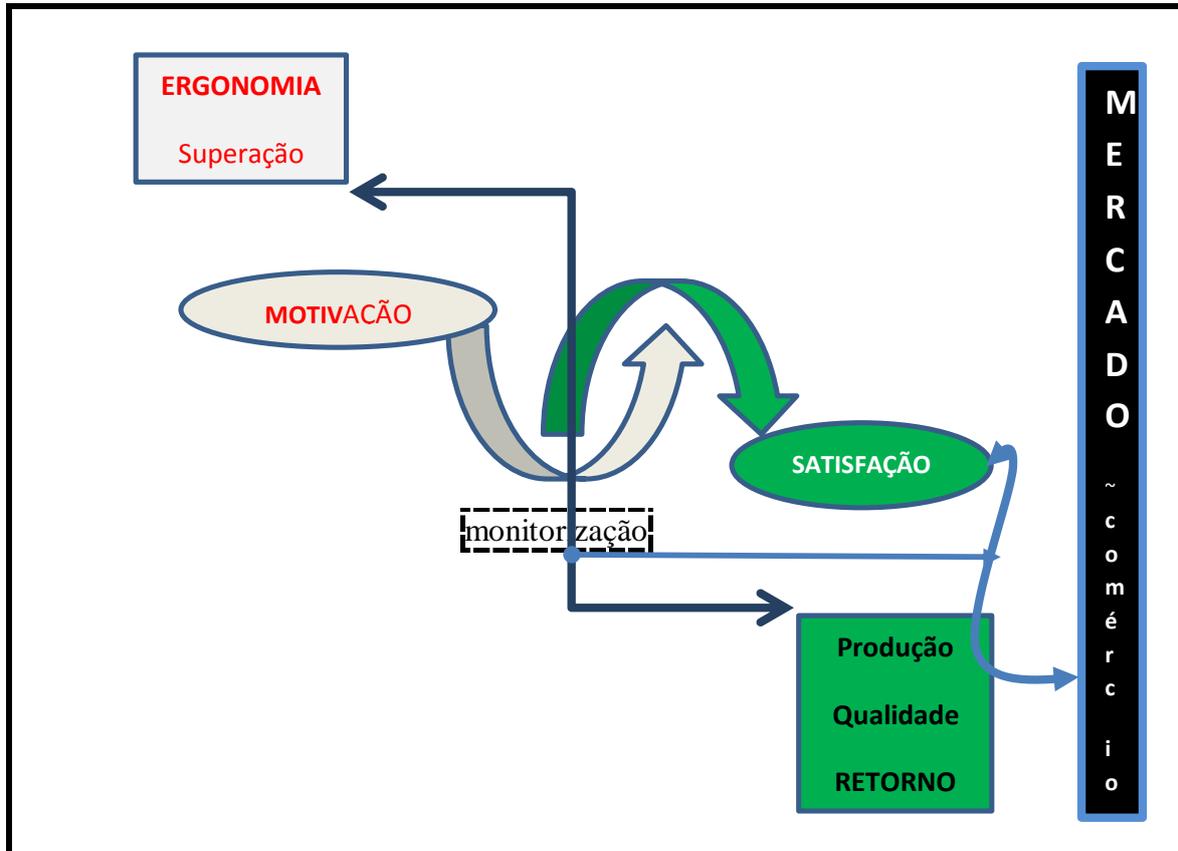
Por exemplo, pode o Manuel, de culturas europeias, buscar um beijo de sua namorada e ter muito prazer com ele, mas não o Mustafá, vindo de culturas, arábicas. Remetendo, assim, ambos os conceitos, em absoluto, para um universo cognitivo emocional dos indivíduos, Freud, julgue-se, associá-los-ia à função libidinal. Pode ser esta a razão por que AZEVEDO, R., (2012: 13) afirma o seguinte: “Embora esteja associada à produtividade, a satisfação é um conceito que está próximo dos estados afetivos e cognitivos.”

Tendo em conta a vastidão e até a complexidade semântica deste tema, com conceitos como estes, impõe-se, desde já, como tarefa desta Introdução, despistar equívocos e circunscrever os assuntos com ele enunciados, o que, assim, abre e facilita a entrada no cerne material e metodológico deste mesmo trabalho, académico. São necessários cinco passos, introdutórios, que vão, respetivamente, delimitá-lo (em Matéria e Problemática), vão ancorar e alavancá-lo (a um Método e com uma Hipótese), e vão processá-lo parcelarmente (em Estrutura com subtemas modulares coesos):

- (i) Delimitação da Matéria;
- (ii) Problemática do Tema;
- (iii) Hipótese do Tema;
- (iv) Metodologia do Tema;
- (v) Estrutura do Tema.

Fig. 1- Balança do binómio [Motivação e Satisfação]

Fonte: adaptada por mim próprio



### 0.1. Delimitação da Matéria

Se a “matéria” é o eixo ou propósito centrípeto e centrífugo de assuntos que expandem o “tema” ou título, a “problemática” será uma pergunta, ou conjectura, ou uma inquietação intelectual (genuína), que, pertinentemente, engatilha e justifica o trabalho, e a seleção desses mesmos assuntos (temáticos). “Matéria” e “problemática” são, assim, o par vetor (relativo à [Motivação e Problemática...]), com que mais bem se pode delimitar o mesmo Tema, isto é, o exercício discursivo, assumido. De seguida, passe-se, pois, para a “Delimitação concreta da matéria” deste trabalho, antes da abordagem da sua Problemática.

O enunciado, tema, ou título deste trabalho estabelece, realmente, dois campos de discurso – 1º) [Motivação e Satisfação] e 2º) [Sector Bancário Angolano] – justificando, consequentemente, também duas partes distintas, mas, logicamente coesas de desenvolvimento do texto

O primeiro campo discursivo – [Motivação e Satisfação] – de índole teórica, consiste num exercício compreensivo, de análise nocional do binómio [Motivação e Satisfação]. Aponta-se, com o exercício compreensivo desse par de conceitos, para a noção global, de que {[Motivação] e [Satisfação]} são ferramentas impulsoras de produtividade empresarial, enquanto operadores orientados, certamente não tanto a máquinas, mas à inteligência emocional (humana) para maximizar a ergonomia dos recursos humanos implicados. Frisa-se ainda que Motivação e Satisfação articulam-se entre si, alternativa e biunivocamente, como [fator] e [produto]. O exercício discursivo, heurístico e compreensivo sobre ideias de principais teóricos neste particular, forma uma parte deste trabalho.

O segundo campo discursivo – [Sector Bancário Angolano] – de índole prática, consiste na aplicação de inquérito sobre parte da banca angolana atual, com o objetivo de se levantar e analisar, cientificamente, a situação atual do binómio [Motivação e Satisfação], neste sector, local. A reflexão decorrente dos resultados deste inquérito poderá propor, porventura, inflexões, de localidade, historicidade, cultura, e juridicidade, angolanas, ou, porventura, africanas, sobre a visão teórica, geral, do mesmo binómio [Motivação e Satisfação]. Esta investigação de campo, sobre banca angolana, à espera de adicionar ou aprofundar “algo de novo” ou de interessante à ciência-aplicação da [Motivação e Satisfação] em negócios de serviços, em locais africanos, pode indiciar, antes de se aproximar a sua Hipótese, a boa pertinência da Problemática, que engatilha e supervisiona todo este trabalho.

## **0.2. Problemática do Tema**

A Problemática ou inquietação científica, que, desde o princípio até ao final vai promover e dinamizar este trabalho, consiste no seguinte:

Admitindo-se que “Motivação e Satisfação”, nomeadamente sobre o sector empresarial de “Serviços”, como o bancário, não se justificaria facilmente com a antiga convicção económico-financeira, do empresariado industrial, de que os “bens são raros”, e que produzindo-os em alta escala (motivando trabalhadores a maximizarem a sua ergonomia) traz bom retorno de capital e satisfação empresarial, há uma necessidade epistemológica em pensar 1º) porquê e em que consiste a “Motivação e Satisfação em serviço bancário”, e que deverá visar, e, 2º) como tal pode estar acontecendo em banca angolana.

### **0.3. Hipótese do Tema**

O presente trabalho parte para a investigação desta questão com uma “Hipótese”, isto é, com uma resposta presumida, por e a confirmar ou infirmar, no final, e igual a uma fórmula, argumentativa, como a seguinte:

Os estado e fluxos do Mercado são determinantes na ativação ou não de uma maximização da ergonomia dos funcionários (bancários) para uma maior ou não prestação de serviço (mais qualificado, e, porventura com mais retorno para o banco) aos clientes. Considerando pouco ou não concorrencial o mercado de serviço bancário em Angola, atualmente, nada deve haver, neste local, em termos de estratégias de “Motivação e Satisfação”, o que, porventura, seria, estrategicamente lacunar, ante a ligação do “local (angolano)”, ao “global (mundial)”, prevalecente num mesmo sector, tão versátil e tecnológico, como o de serviço financeiro

### **0.4. Metodologia do Tema**

Os dois módulos, complementares, compulsadores deste trabalho – módulo teórico e módulo prático – articulam-se em dois tipos, diferentes de exercícios, a saber, respetivamente, 1º) o exercício compreensivo ou hermenêutico-analítico sobre autores, da Parte I, e, 2º) o exercício socio-investigacional, inquiridor em campo, e depois analítico-reflexivo, e sob background teórico, para processamento, conclusivo, de uma síntese com algum interesse. Isto significa que se combinam e sucedem duas metodologias, desenvolvendo este trabalho, uma, heurístico-hermenêutica, outra, analítico-inquiridora, e lhe determinam uma “Estrutura” arrumada em duas partes:

## **0.5. Estrutura do Tema**

A tecelagem do trabalho progride, conforme acima anunciado, com um plano modular de duas Partes, conforme os subtemas abaixo elencados:

### **PARTTE I:**

#### **PROCESSAMENTO TEÓRICO DO BINÓMIO [MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO]**

##### **I.1. Dimensão “Fundamental” da Noção do Binómio [Motivação e Satisfação] (com Teorias das Necessidades, de Maslow, e de Mc. Clelland)**

I.1.1. Dimensão “Fundamental” da Noção de [Motivação e Satisfação]:

Teoria das Necessidades de Maslow

I.1.2. Dimensão “Fundamental” da noção de [Motivação e Satisfação]:

Teoria das Necessidades de Mc. Clelland

##### **I.2. Dimensão “Operacional” da Noção do Binómio [Motivação e Satisfação] (com Teorias do “Ciclo Motivacional” e “Fator Motivacional”, de Bergamini, e Herzberg).**

I.2.1. Dimensão “operacional” da noção do binómio [Motivação e Satisfação]:

A Teoria do “Ciclo Motivacional”, de Bergamini

I.2.2. Dimensão “operacional” da noção do binómio [Motivação e Satisfação]:

A Teoria de “Fatores Motivacionais”, de Herzberg

##### **I.3. Dimensão “Funcional ou Bancária” da Noção do Binómio [Motivação e Satisfação]**

I.3.1. Breve Noção da Banca e Historial da Banca em Angola

I.3.2. Aspectos do Perfil do Gestor Bancário

I.3.3. Funcionalidade da “Teoria das Expectativas”, de Vroom para a Banca

## **PARTE II:**

# **PROCESSAMENTO PRÁTICO DO BINÓMIO [MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO] EM SECTOR BANCÁRIO ANGOLANO ATUAL**

**II.1. Parametrização do Inquérito**

II.2. Aplicação Metodológica e Resultados do Inquérito

II.3. Análise dos Resultados do Inquérito

**CONCLUSÃO**

**ANEXOS**

**BIBLIOGRAFIA**

\*

## PARTE I:

### PROCESSAMENTO TEÓRICO DO BINÓMIO [MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO]

[Motivação] e [Satisfação] vão sempre, simetricamente, juntas, conforme a figura dos dois pratos da balança (Fig. 1), proposta na Introdução Geral. Sendo propósito deste Capítulo esclarecer este binómio, reconheça-se, neste particular, uma dificuldade ou mesmo acientífico tratar uma sem a outra, muito menos do ponto de vista temático, deste trabalho. Na verdade, esta disposição teórica, que conjuga e trata a [Motivação] e a [Satisfação] como sendo uma unidade “empresarial” indivisível, isto é, como um binómio, reflete-se muitos estudiosos da ergonomia organizacional, nomeadamente, os do “modelo contingencial da motivação”: “*O modelo contingencial proposto por Victor H. Vroom mostra que o nível de produtividade depende de três forças básicas em cada indivíduo, a saber:*

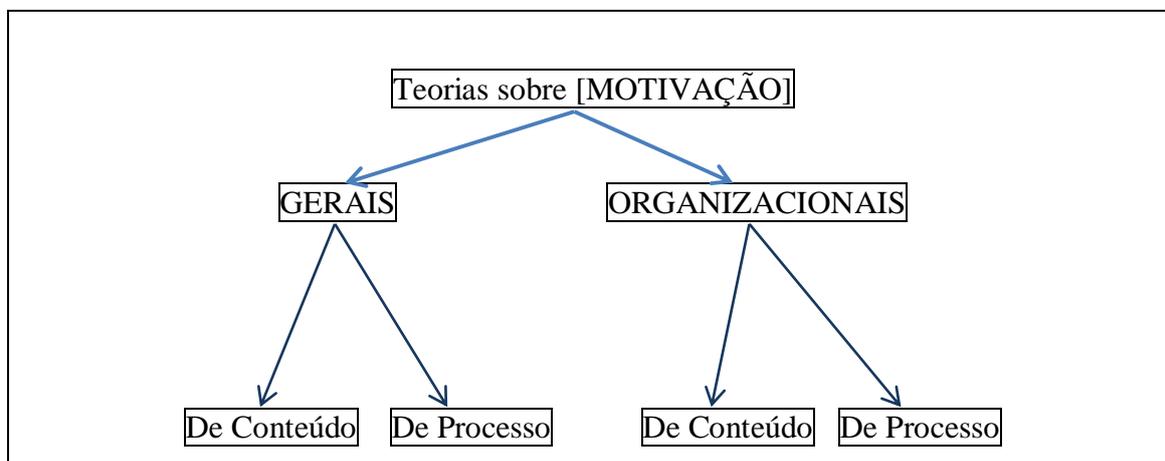
0. *Expectativas. São os objetivos individuais, que podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento (...);*
1. *Recompensas (quer dizer fatores e realizadores da Satisfação). É a relação percebida entre a produtividade e alcance dos objetivos individuais.*
2. *Relações entre expectativas e recompensas. É a capacidade percebida de aumentar a produtividade para satisfazer suas expectativas com as recompensas.”*  
(CHIAVENATO, I., 2004: 537).

Por conseguinte, em gestão, não sendo possível olhar para a [Motivação] sem entrever, através dela, a [Satisfação], é um contrassenso, na medida em que uma é sancionamento ou implicador da outra, constituindo ambos os conceitos, os fatores de uma equação ou os membros – numerador e denominador – de uma fração. É, de resto, assim mesmo, uninominalmente, que os teóricos, aqui, a ver, estudam e apresentam a sua simultânea aproximação nocional, sobre [Motivação Satisfação]. E mesmo quando só um dos conceitos, como, muitas vezes, em caso de “teorias “da motivação / motivacionais”, aparece, ou mesmo quando nenhum dos conceitos do binómio aparece, por exemplo, em caso “teorias de necessidades caso disso, através das três plataformas científicas mais

importantes, julgue-se, aqui,” está em causa a simultânea referenciação de ambos os conceitos. Vai ser subsidiando, complementarmente, a tridimensionalidade da noção do mesmo binómio, [Motivação e Satisfação]. Com efeito, desde o surgimento da Teoria das Relações Humanas, em 1930, nos Estados Unidos, o binómio [Motivação e Satisfação] tem sido considerado pelas organizações um fator influenciador na produtividade dos indivíduos, sendo objeto de estudo de diversos pesquisadores. A partir disso, têm surgido várias teorias com o objetivo de escalpelizar os principais fatores intervenientes na [Motivação e Satisfação] (ROBBINS, 2005 Revista Pensamento & Realidade 2013: 67). Vale, entre outros, o critério de CUNHA (2007: 156), classificador dos estudos sobre este binómio – [Motivação e Satisfação] – para, seletivamente, serem, aqui, considerados pertinentes para o tema em desenvolvimento, os teóricos de cujos estudos se levantam as noções, tridimensionais, mais destacáveis sobre o mesmo binómio. Com efeito, para Cunha, “as teorias de motivação-satisfação são agrupadas na base de dois critérios: o primeiro distingue entre teorias de conteúdo e teorias do processo e o segundo distingue entre teorias gerais e as teorias organizacionais sobre a motivação humana” (Fig. 2).

**Fig. 2. Estrutura implicado de teorias da motivação**

**Fonte: adaptada mim por próprio**



Importa distinguir, sobre esta classificação, da Fig. 2 (diferente e tentando simplificar a do próprio CUNHA<sup>1</sup>), dois planos (complementares) de colocação e compreensão da

<sup>1</sup> Ver Figura, de CUNHA, em ANEXO.

noção da [Motivação], o plano conteudístico ou de fundamentação e o plano processual ou de operacionalização.

Falta, no entanto, o plano que especifica a operacionalização para o sector organizacional de Empresas Bancárias, incidente neste trabalho. Desta feita, ao corpus teórico, aqui selecionado para explicitar noções, tridimensionais, importantes do par conceitual [Motivação e Satisfação], subjaz a visão criteriosa, de que a compreensão deste conceito implica aproximação 1º da dimensão “fundamental” da noção da [Motivação e Satisfação], 2º da “dimensão “operacional” da noção de [Motivação e Satisfação], e 3º da dimensão “funcional (para as empresas bancárias)” da noção de [Motivação e Satisfação]. Desta visão, tridimensional, da aproximação e compreensão das noções (diferenciadas e complementares) dos conceitos de [Motivação e Satisfação] decorre a aposta heurístico-hermenêutica orientada para autores como, respetivamente, 1º Maslow, e Mc. Clelland, “fundamentadores” da [Motivação e Satisfação], 2º Bergamini e Herzberg, e com este último Oldham, “operacionalizadores” da [Motivação e Satisfação], e 3º discursos vários, aplicadores, ou canalizadores da [Motivação e Satisfação] para o seu funcionalismo especificado, em Organizações empresariais, conforme abaixo elencado e apresentado:

- (i) A dimensão “Fundamental” da noção do binómio [Motivação e Satisfação];
- (ii) A dimensão “Operacional” da noção do binómio [Motivação e Satisfação]; e
- (iii) A dimensão “Funcional (para as empresas – bancárias)” da noção do binómio [Motivação e Satisfação].

Passando, desde logo, para a primeira dimensão nocional sobre [Motivação e Satisfação], há que salientar a importância de estudiosos psicólogos, sublinhando-se a polarização deste estudo sobre o Indivíduo e o seu “necessitado” crescimento fisiológico, psicossociológico e sociopolítico.

## **I.1. Dimensão “Fundamental” da Noção do Binómio [Motivação e Satisfação] (com Teorias das Necessidades, de Maslow, e de Mc. Clelland).**

Começando por apresentar a noção, de conteúdo, de fundo, ou fundamental, mais saliente do conceito da [Motivação], há que dar um primeiro lugar à “teoria das necessidades”, de Maslow, e um segundo ou alternativo lugar à teoria de Mc. Clelland. Para ambos, Maslow e Mc. Clelland, o que subjaz e à [Motivação e Satisfação] e a encaminha nas forças humanas como razão de suas escolhas e incidência de sua atuação é um pacote de “necessidades”. Maslow propõe uma ordenação ou hierarquia, “piramidal” (Fig. 3) destas necessidades, enquanto Mc. Clelland propõe, quase simplificando a complexa e discutível pirâmide de Maslow, uma trilogia de necessidades, aparentemente, sem ordenação.

### **I.1.1. Dimensão “Fundamental” da Noção de [Motivação e Satisfação]: Teoria das Necessidades de Maslow.**

Todo o ser humano é movido, motivado por necessidades. As necessidades humanas mais básicas são inatas, tendo evoluído ao longo de muitos anos. BUENO, M. (2002) considera, desta feita, que a teoria maslowana “radica na personalidade, biologia e pesquisa psicológica e social, uma abordagem que de necessidades hierarquizadas em envolvimento com bens como a segurança, a proteção, o pertencimento ao grupo, o amor e a realização individual.” A Hierarquia de necessidades de Abraham Maslow (1908-1970) ajuda a explicar como estas necessidades nos motivam, movimentando-nos.

Tida como a mais conhecida teoria da Motivação humana, a teoria da “pirâmide das necessidades”, de Maslow, radica a “noção fundamental” do conceito de [Motivação] na [Necessidade], ou seja, [Motivação] é expressão ou desenlace de [Necessidade], a ser satisfeita. [Motivação] é, assim, ativação de uma movimentação por e para si mesmo (em seu interesse e inclui vontade autoral, própria) para satisfação de uma [Necessidade], pois, se for em interesse exclusivo de outrem e contra sua vontade, ou

sem interesse nenhum seu, não há motivação, mas pressão, ou obediência sem motivação. A curto ou médio termo, no primeiro caso motivacional, a ergonomia parece inesgotável e cresce, mas no segundo caso, a ergonomia colapsa, porque é destruída, como indicariam BLAKE, R., e MOUTON, J., (1976: 10) em sua “*managerial grid*” ou tabela da “*grade gerencial*”, quando opõem o modelo motivador “com preocupação com as pessoas e com a produção e atinge excelência” ao modelo motivador “com preocupação com a produção e despreocupação com as pessoas”, e frustra-se no alcance duradouro dos objetivos, satisficentes. (Fig. 3)

**Fig. 3:** Produtividade com ou sem [Motivação e Satisfação]

**Fonte:** adaptada por mim próprio

+ Produção por Motivação e Satisfação	+ Produção por Submissão e Punição
	
<p>Obediência por Interesse individual: Trabalhador contratualizado, assalariado, dedicado e compensado</p>	<p>Obediência forçada, quase sem interesse individual: Trabalhador escravo / trabalhador explorado</p>
<p>PRODUÇÃO EXCELENTE e crescente: “preocupação com as pessoas e com a produção e atinge excelência” (cf. BLAKE, R., e MOUTON, J., 1976: 10)</p>	<p>PRODUÇÃO MEDÍOCRE e em colapso: “preocupação com a produção e despreocupação com as pessoas” (BLAKE, R., e MOUTON, J., 1976: 10)</p>

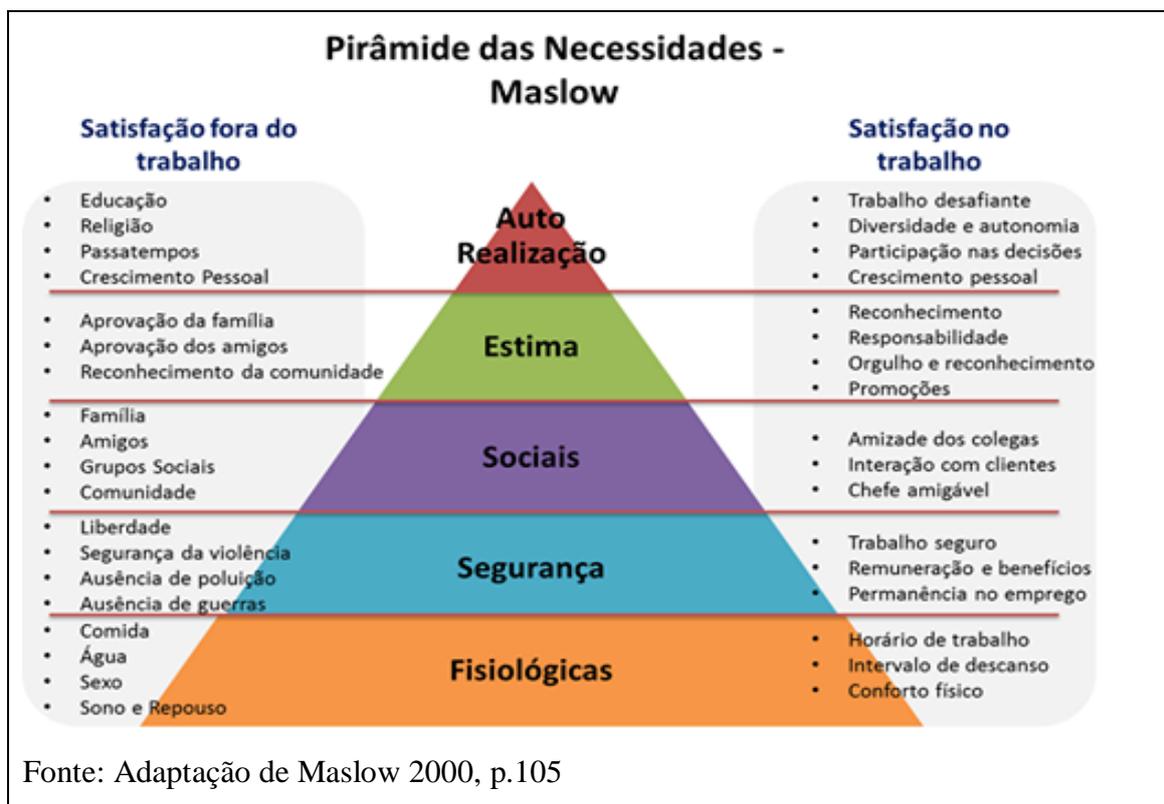
Conforme a sua etimologia, latina, “*movere – motum = mover - movido*”, [Motivação] implica energização, motorização de suas forças e equipamentos biológicos, habilitantes para uma aquisição, uma adição e conseqüente fruição ou satisfação. Não se trata de uma mobilização enérgica ou de uma movimentação súbita, casual ou desorientada: trata-se de uma (auto-)movimentação com orientação focada para fazer ou obter algo em falta premente e que preenche esta falta.

Segundo ROSA, L. (1994: 190), “a teoria da hierarquia das necessidades pressupõe que as pessoas no local de trabalho, como na vida em geral, são motivadas para procurar a satisfação de um conjunto de necessidades internas. Estas necessidades humanas estão organizadas segundo uma hierarquia de valor ou de pressão sobre os mecanismos psicológicos que desencadeiam o comportamento, apresentando-se como se constituíssem uma pirâmide de prioridades. A necessidade que se apresenta com mais premência centraliza toda a energia psicológica, mobilizando todas as potencialidades mentais e orgânicas para a sua satisfação. Todo o outro tipo de necessidades permanece em segundo plano, não desenvolvendo a energia suficiente para desencadear comportamentos.”

A teoria da hierarquia das necessidades é uma teoria dinâmica, que encara o indivíduo na sua totalidade. Fundamenta-se em objetivos finais e não em meios para obter esses objetivos. Os objetivos básicos e instintivos são radicais e determinam mais fortemente comportamentos do que os objetivos que exigem um nível de consciência mais elevado. A teoria da motivação não é sinónima de teoria do comportamento. A motivação é apenas um dos elementos determinantes do comportamento. Maslow, quanto a ele, distinguiu cinco níveis hierarquizados de necessidades fundamentais. Hierarquizados, porque o homem não sentirá necessidade de nível superior se as do nível inferior não estiverem já satisfeitas (Fig. 4).

Toda a estrutura da hierarquia das necessidades se baseia em três hipóteses fundamentais:

Fig. 4: Pirâmide das Necessidades, de Maslow



1. sociedade precisa de seres cujas necessidades possam influenciar o seu comportamento. Apenas necessidades insatisfeitas podem ser motivadoras e influenciar comportamentos. Uma necessidade satisfeita não gere motivações;
2. As necessidades do indivíduo são compiladas segundo uma ordem de importância ou hierarquia, que vão das necessidades primárias às necessidades da mais alta complexidade;
3. A pessoa avança para o nível seguinte da hierarquia de necessidades, apenas quando o nível imediatamente inferior estiver minimamente satisfeito.

Segundo Millins ((2007:259), cit. por Barracho, L. (2013)), a pirâmide das necessidades não tem uma ordem fixa porque para algumas pessoas existirá uma reversão de hierarquia, por exemplo, numa pessoa naturalmente criativa, a sua necessidade de criatividade e autorrealização pode surgir apesar da falta da satisfação das necessidades básicas. Esta orientação marca ainda a Teoria das Necessidades de Mc. Clelland.

### **I.1.2. Dimensão “Fundamental” da noção de [Motivação e Satisfação]: Teoria da Necessidades de Mc. Clelland**

A teoria das necessidades de McClelland (1961), segundo ROBBINS (2007) e ROSA, L. (1994), regista três impulsos básicos, que apresentam uma grande variação entre as pessoas, e as motivam para o desempenho. São eles (i) a necessidade de realização, (ii), a necessidade de afiliação, e (iii) a necessidade de poder.

Os três motivos invocados por McClelland relacionam-se com a resolução de três categorias de problemas, regularmente presentes na vida de cada indivíduo e que são:

- (i) No que respeita a “necessidade de (auto-)realização” resolvem-se os “Problemas da satisfação da necessidade de realização”. Trata-se da superação dos obstáculos relativos ao desejo de querer ser excelente e de ser bem-sucedido em situações de competição. É que o desejo das pessoas é o de fazerem algo melhor ou de modo mais eficiente do que já foi feito no passado. As pessoas titulam uma alta necessidade de realização: gostam de assumir trabalho com bastante responsabilidade.
- (ii) No que respeita a “necessidade de afiliação”, resolvem-se os “Problemas da satisfação da necessidade de afiliação”. Trata-se da superação dos obstáculos relativos ao usufruto de uma boa relação. É desejo profundo de cada indivíduo encontrar nos outros e no grupo uma contrapartida de cordialidade, afeto e reconhecimento. É forte no homem a aspiração, o desejo de ter amizades e ser aceite pelos outros. Com tais necessidades, explicam-se motivações e ações interativas de indivíduos, de índole do companheirismo, de associação e de cooperação.
- (iii) No que respeita a “necessidade de poder”, resolvem-se os “Problemas da satisfação da necessidade de poder”. Trata-se da superação de obstáculos relativos ao usufruto de excelência, dominação ou supremacia sobre congéneres humanos. Entende-se que é profundo e vigorosamente agente em cada indivíduo a vontade e a busca de meios em sobressair, glorificado e

admirado dentre os seus congéneres. Uma fome de excepcionalidade humana, que, a ser ganha, se exerce como poder, controlo imperante sobre os outros.

Mesmo que Mc Clelland não proponha presciência entre as três grandes necessidades, causadoras e enformadoras da Motivação humana – coisa feita por Maslow – reedita ele, sim, o vetor “maslowano” da noção da [Motivação], ou seja, a noção ou os matizes semânticos da [Motivação] implicam inteligência e sistematização de [Necessidades (humanas)], cujo espectro, para os dois teóricos, é limitável, pelo menos, em categorias.

Sintetizando o mais importante a reter da “dimensão fundamental” da noção da [Motivação], desde Maslow e Mc Clelland, envolve três matizes semânticos:

- [Motivação] não é [Necessidade], mas o que esta faz.
- [Necessidade] é a forma sintomática ou expressiva da falta premente, de um “bem” ao indivíduo.
- [Motivação] é a Auto energização psicofísica do indivíduo, que, nele, alavanca, com pressão alta e propósito, superadores de contrariedades ou obstáculo, uma atuação habilitante ao alcance e fruição deste bem, em falta, e satisfatório.

Importa, para se abordar um segundo plano nocional do binómio [Motivação e Satisfação], a “dimensão Operacional da noção” deste binómio, reter que Maslow e Mc Clelland e teóricos a eles próximos acabam por contribuir com uma “noção fundamental” do binómio, que, antes de tudo, se pode ler como convergente. Os dois teóricos da Motivação por Necessidades não se opõem, intercomunicam-se, e podem ser treslidos uma através da outra, como estabelecendo três âmbitos de necessidades, motivacionais, a satisfazer: o âmbito fisiológico das necessidades e motivações, nutritivo, o âmbito psicossociológico das necessidades e motivações, associativo, e o âmbito sociopolítico das necessidades e motivações, dominativo.

**Tab. 1 Síntese de Maslow e Mc CLELLAND**

Fonte: adaptada por mim próprio

N E C E S S I D A D E S	MASLOW	Mc CLELLAND	Sintetização
	Fisiológicas	Realização	Âmbito das Necessidades, Motivações e Satisfações FISIOLÓGICAS, nutritivas.
	Sociais	Pertencimento Social	Âmbito das Necessidades, Motivações e Satisfações PSICOSSOCIOLÓGICAS, associativas.
	Segurança		
	Estima		
Autorrealização	Poder	Âmbito das Necessidades, Motivações e Satisfações SOCIOPOLÍTICAS, dominativas.	

Estes três âmbitos de Necessidades motivacionais estruturam, respetivamente, três tipos Satisfações. É possível, com base na transparência, hermenêutica, da Tab. 1, formular-se com três pares de palavras, o seguinte:

Desde, nomeadamente, as teorias de necessidade de Maslow e de Mc. Clelland, um primeiro plano de compreensão da noção do binómio [Motivação e Satisfação], ou seja, a, aqui designada, “dimensão FUNDAMENTAL da noção deste binómio”, pode condensar-se nesta trilogia verbal: três pares de palavras, alinhando, subsequente ao “tipo de [Motivação]” o respetivo “tipo de [Satisfação]”. Na plataforma do “âmbito das Necessidades Fisiológicas”, nutritivas, inscreve-se o par [CRESCER / AFIRMANTE], na plataforma do “âmbito psicossociológico de motivação e satisfação”, inscreve-se o par [ASCENDER / COMBATENTE], e na plataforma da [motivação e satisfação] do âmbito

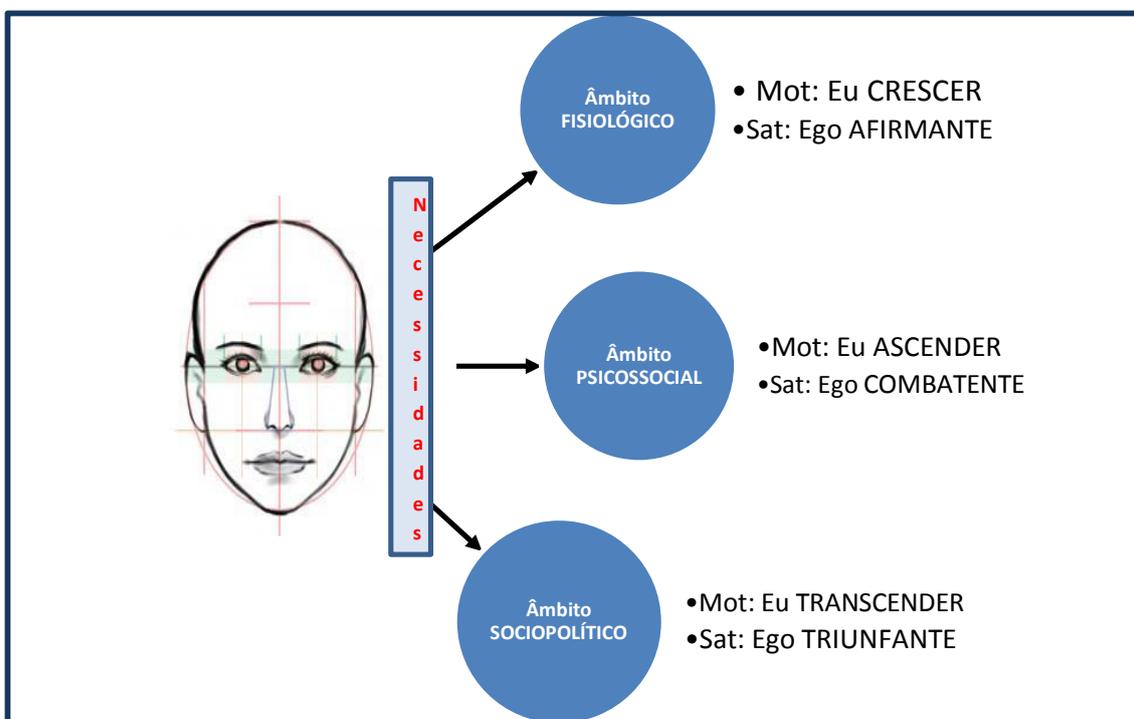
“Sociopolítico”, inscreve-se o par [TRANSCENDER / TRIUNFANTE]. O que se pretende dizer é que as necessidades fisiológicas causam no indivíduo uma [Motivação] para o mesmo “Crescer”, manter-se psicofisicamente, e alcançam uma [Satisfação] “Afirmante” do mesmo indivíduo. As necessidades psicossociológicas causam-lhe uma

[Motivação] para “Ascender”, competindo, com associação e dissociação com seus próximos e não na comunidade, e alcançam-lhe uma [Satisfação] “Combatente”. Finalmente, as necessidades sociopolíticas causam no indivíduo uma [Motivação] para “Transcender-se, buscando uma notoriedade pública na comunidade, podendo alcançar uma [Satisfação] “Triunfante”.

O que se retém das teorias motivacionais das necessidades é, finalmente, o egocentrismo. Tanto Maslow como Mc. Clelland mostram que desde as necessidades fisiológicas, nutritivas, às necessidades sociopolíticas, dominativas, há, em absoluto, um “Eu” côncavo, reflexivamente agente (com necessidades e motivações) para si e só para o seu crescimento, e absorvente (com contrapartidas e usufruto) buscado da natureza, dos outros e da sociedade suas egoístas ou egocêntricas satisfações. Pode descrever-se um desenvolvimento egocêntrico, com três eixos – a Natureza (eixo nutriente do Eu) / o Próximo (eixo competitivamente concorrente ao Eu) / e a Sociedade (eixo glorificante do Eu) – se se entender que o eu “puxa” tudo para si, para a [Satisfação] das suas necessidades e para as suas “Afirmação”, “Competição” e “Dominação”. Por outras palavras, ao serem inatas e estimuladas pela dinâmica da vida de cada um, as [Necessidades], causadoras da [Motivação], que desencadeia energização superadora para o alcance da [Satisfação] pelos três âmbitos, verificar-se-á que:

Fig. 5: Egocentrismo “fundamental” da [Motivação e Satisfação]

Fonte: adaptada por mim próprio



- 1º) A “Natureza” é eixo-alvo de superações humanas para dela retirar e produzir a sua alimentação e meios de consolidação da sua sobrevivência;
- 2º) O “Próximo”, a pessoa mais próxima e contemporânea de cada um, é eixo-alvo primeiro de concorrência e competição para uma superiorização / inferiorização / associação / dissociação do Eu;
- 3º) A “Sociedade”, com o seu pódio público, é eixo-alvo de mais concorrências musculadas, porque é aí que a necessidade / motivação pela “plena autorrealização” ou pelo “poder” alcança e absorve a glória, o triunfo dominador (Fig. 5).

Na verdade, entre as [Motivações e Satisfações] (Fig. 5), dimanadas das Necessidades pode estabelecer, conforme os respetivos verbos, aqui escolhidos, sugerem, um

crescimento, e não um decrescimento ou uma estagnação, caracterizando a dinâmica do mesmo binómio no indivíduo: por um lado, motivacional (Mot.), o Eu “Cresce, Ascender e Transcender-se”, e, desta feita, por outro lado, satisfatório (Sat.), usufrui “Afirmção, Combatividade e Triunfo”.

Esta visão nocional, “Fundamental” do binómio [Motivação e Satisfação], “**biossocial**”, de crescimento do Eu com base na dinâmica realizadora de suas [Necessidades] não será, porventura, repetida por uma colocação do mesmo binómio numa perspetiva organizacional ou empresarial, mas a busca de igual “crescimento”, motivado, ligará radicalmente esta “Dimensão Fundamental da noção” do par com a sua, subsequente, noção, de “Dimensão Operacional”.

## **I.2. Dimensão “Operacional” da Noção do Binómio [Motivação e Satisfação] (com teorias do “Ciclo Motivacional” e “Fator Motivacional,” de Bergamini, e Herzberg).**

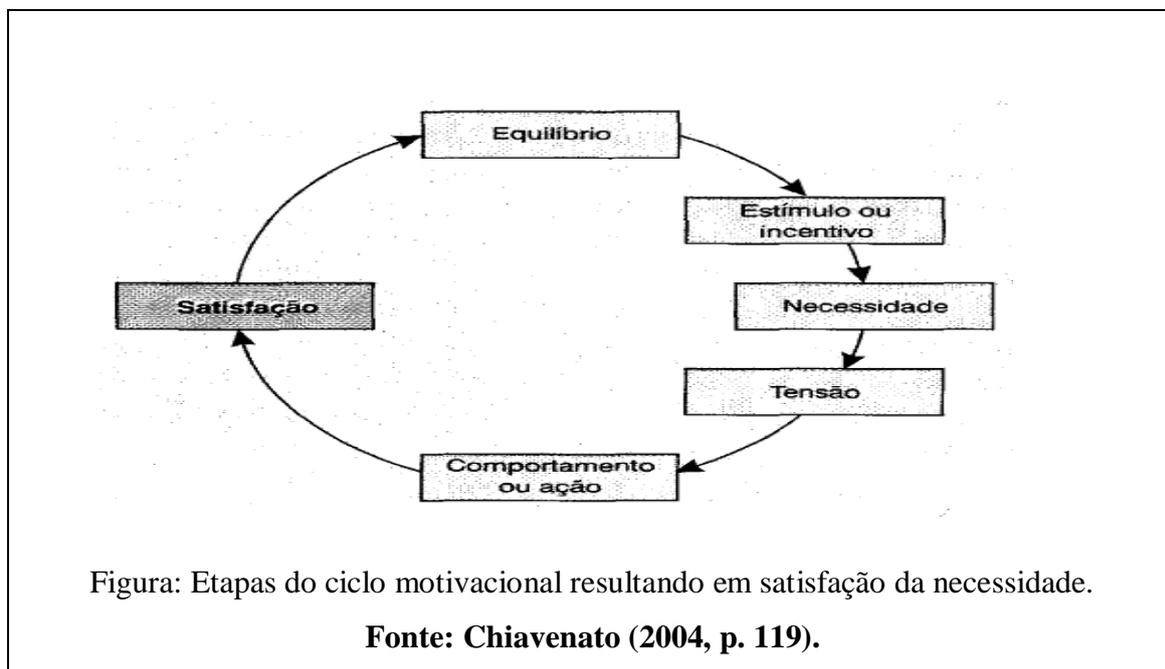
A dimensão “operacional” da noção de [Motivação e Satisfação] em contexto laboral, organizacional, deverá ser uma resposta à pergunta [como e porque a [Motivação – Satisfação] pode ser ferramenta dinamizadora e otimizadora do crescimento organizacional?]

Para Bergamini, quando se fale de [Motivação e Satisfação] para crescimento produtivo em organizações laborais, é crucial, colocar-se o cursor nocional na dinâmica interativa ou circular, senão “cíclica” – [teoria de ciclo motivacional] - que se articula entre a [Necessidade ou “Desequilíbrio”] e [Satisfação ou “Equilíbrio”]. Para Herzberg importa, quando se fale do binómio [Motivação e Satisfação] em plano organizacional, entender-se que “motivar/satisfazer” o trabalhador não é senão gerir, inventar, reestruturar “fatores” produtivos “internos” e “externos”, por isso, propõe uma “teoria motivacional bifactorial”.

### **I.2.1. Dimensão “operacional” da noção do binómio [Motivação e Satisfação]: A Teoria do “Ciclo Motivacional”, de Bergamini.**

BERGAMINI (2011) estuda o comportamento nas organizações e percebe que a [Motivação/Satisfação] resulta da busca do indivíduo pelo alcance da “felicidade pessoal”. Ainda segundo Bergamini (2011, p. 138), a motivação é como um sintoma de vida psíquica que se move em busca de algo transcendente às satisfações imediatas, pelo que o processo motivacional é circular. Trata-se do “ciclo motivacional”, justificado por uma permanente busca e reposição do “equilíbrio, ao qual, como que fugidia, a felicidade está sempre subjacente. Por isso este objetivo do ciclo motivacional, o equilíbrio, nem sempre é possível de alcançar, de estabilizar, de forma a parar a dinâmica do ciclo. Descritivamente, com o rompimento do equilíbrio em que a pessoa se encontrava, surge uma necessidade, e a partir disso, ocorre uma sequência de factos, que se estabelecem em ciclo repetitivo, em busca de satisfazer essa e uma ulteriora necessidade, e ao final, a satisfação, uma 1ª e uma outra vez, e sucessivamente. Analiticamente, sucedem-se seis etapas, do ciclo: 1) Estímulo ou incentivo – 2) Necessidade – 3) Tensão – 4) Comportamento ou Ação – 5) Satisfação – 6) equilíbrio (Fig. 5). Com a circularidade do ciclo, ou seja, sempre que um e outros ciclos sejam de desfecho eficazes, e reiteradamente uma necessidade seja satisfeita e o organismo tenha voltado ao equilíbrio e ao ajustamento ambiental, insta-se uma rotina, porventura menos exigente, em níveis de pressão e de mobilização energética. À medida que o ciclo se repete, o comportamento fica mais eficaz na satisfação de certas necessidades, e, uma vez satisfeita, a necessidade deixa de ser motivadora de comportamento.

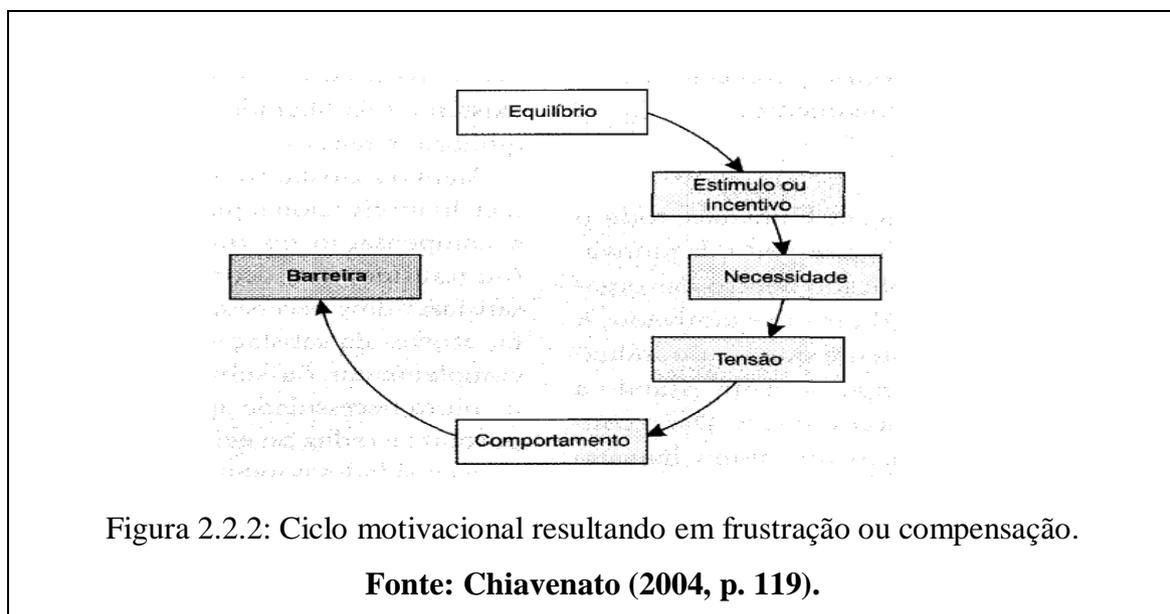
Fig. 6A: Etapas do Ciclo Motivacional



Comentando o “ciclo motivacional” bem-sucedido, em contrastação com um “ciclo motivacional” frustrado ou sem desfecho com sucesso, em Chiavenato (2004, p. 119), lê-se que “o organismo humano permanece em estado de equilíbrio psicológico (equilíbrio de forças psicológicas), até que um estímulo o rompa e crie uma necessidade. Essa necessidade provoca um estado de tensão em substituição ao estado de equilíbrio anterior. A tensão conduz a um comportamento ou ação para alcançar a satisfação da necessidade. Quando a necessidade é satisfeita, o organismo retoma o seu estado de equilíbrio inicial até que outro estímulo sobrevenha. Toda a satisfação representa uma liberação de tensão ou descarga tensional. No ciclo motivacional a necessidade nem sempre pode ser satisfeita, ela pode ser frustrada ou compensada, sendo transferida para outro tipo de situação. Mas no caso de não satisfação, teremos uma frustração, onde o colaborador terá uma resposta negativa à não realização da meta inicial, podendo representar reações de agressividade, regressão, fixação até retraimento.” (Figs. 6A e 6B).

Olhando para a circularidade ou recursividade do “ciclo motivacional”, de Bergamini, e quase respondendo incisivamente à pergunta – [como e porque a Motivação pode ser ferramenta dinamizadora e otimizadora do crescimento organizacional?] – BERNILLON, A., e CERUTTI, O. (1990: 90), comentam que “este processo é como uma hélice girando sem fim, porque cada vez que uma necessidade é satisfeita, uma outra nasce, e intensifica-se e evolui para continuar um ciclo necessário ao equilíbrio mental do homem e dar-lhe uma razão de ser. Assim, podemos afirmar que:

**Fig. 6B: Etapas do Ciclo Motivacional**



- O nosso comportamento é resultado da procura de satisfação das nossas necessidades;
- As necessidades humanas são complexas e podem ser consideradas infinitas, pois sempre faltará alguma coisa;
- Uma necessidade satisfeita não é motivação para permanecer no mesmo nível, o homem tem necessidade de perspectivas, de novos desafios;
- As pessoas procuram motivos para viver e dependem de um impulso, um estímulo, uma força que em determinado sentido, seja capaz de satisfazer o desejo;

- e) A motivação é uma ferramenta muito importante no processo produtivo, porque afeta sobremaneira o desempenho funcional e este é a mola propulsora da produção;
- f) O trabalhador motivado, satisfeito com as suas necessidades produz com mais eficácia, com mais empenho.

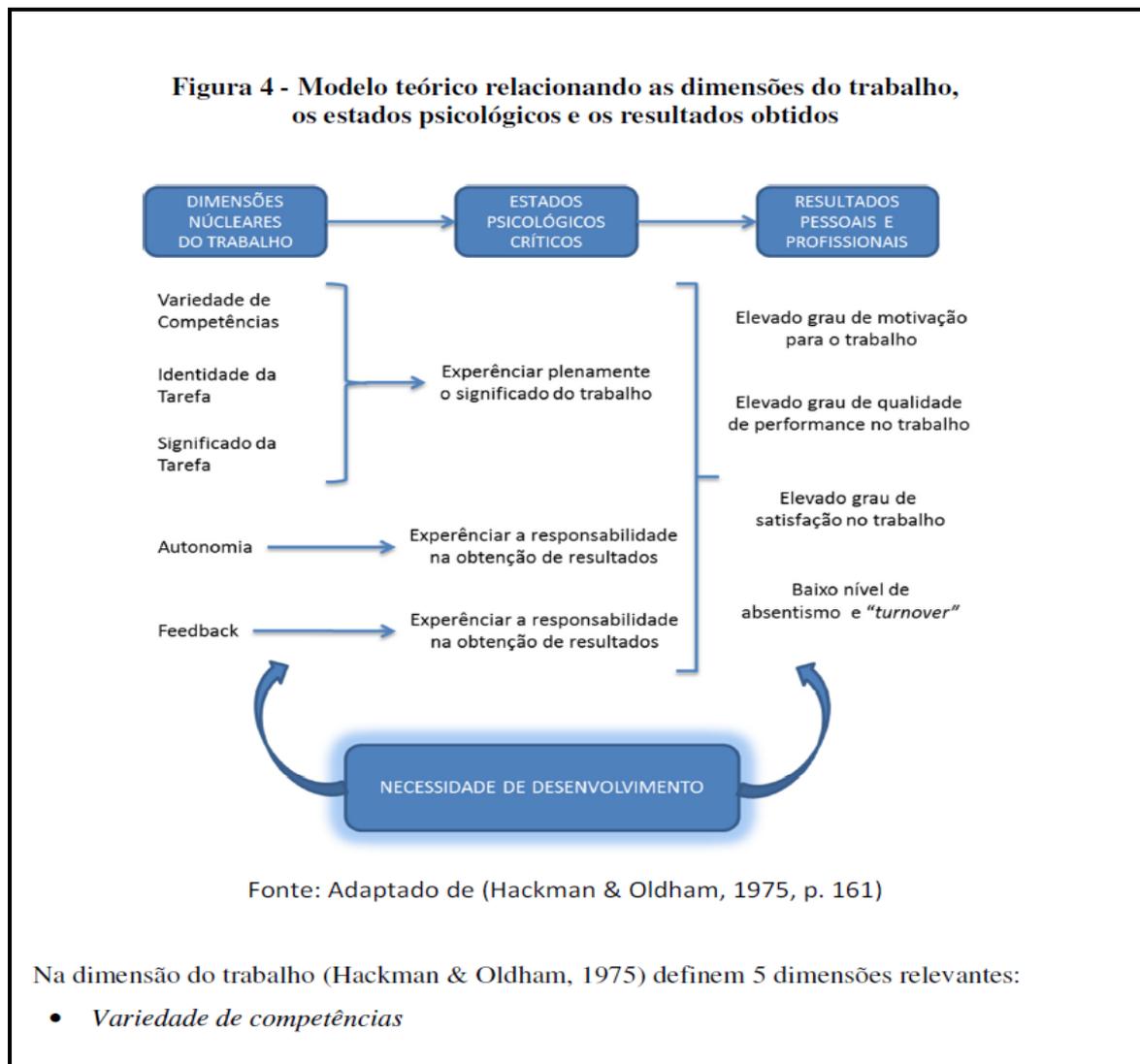
Bergamini parece reescrever a noção “biossocial”, “Fundamental”, do binómio [Motivação e Satisfação], fornecida por teóricos psicólogos como Maslow e Mc. Clelland, na medida em que não quebrando a implicação Motivação Satisfação mantém, apesar da introdução de termos comutativos como “Equilíbrio/Desequilíbrio”, uma dicotomia na noção do mesmo binómio. Na verdade, Bergamini não fala de [Motivação e Satisfação] em função de “Necessidades” inatas, maslowanas, mas em função de Necessidades organizacionais, de desempenho produtivo. É esta viragem discursiva, que interessa registar, também com Herzberg.

### **I.2.2. Dimensão “operacional” da noção do binómio [Motivação e Satisfação]: A Teoria de “Fatores Motivacionais”, de Herzberg**

A teoria de “Fatores Motivacionais”, também designada por teoria de “dois fatores” ou “bifactorial”, de Herzberg (1966), visa compreender o que alegra ou entristece os funcionários na situação de trabalho, e, assim, o que mais incentiva ou desincentiva a [Motivação] e a produtividade. Herzberg estabelece dois fatores do bem ou mal-estar do trabalhador, e dos quais provêm fluxos de [Motivação] ou mesmo fluxos de desmotivação: 1º) o fator do contexto ou do ambiente, externo ao trabalho, e 2º) o fator do trabalho, em si, fator interno. Para Herzberg, tanto o ambiente externo ou contexto como o próprio trabalho são fatores importantes da [motivação humana]. Elementos como salário, relacionamento com a chefia, reconhecimento, autonomia, segurança, higiene e meios de trabalho, situados do lado do trabalho em si, e controláveis pelo gestor, podem merecer uma atenção séria, para prevenir a insatisfação dos funcionários, sendo a sua falta será fortemente desmotivadora. Assim, para motivar os funcionários, os gestores devem dar ênfase aos fatores motivadores, uma vez que estes têm características que os funcionários consideram intrinsecamente recompensadoras (Herzberg, 1996 cit. por Robbins, 2007: 135 e Borracho L., 2013).

Expandindo a teoria motivacional dos 2 fatores, de Herzberg, Heckman e Oldham (1980) criaram o “modelo de características da função”. Para estes investigadores, a [Motivação], a fomentar nos funcionários, do lado fatorial interno, do “trabalho em si”, não se prende apenas com aspetos de sanidade, segurança e eficácia de equipamentos laborais, mas também com estratégias de “caracterização de funções laborais”. A equação que eles propõem é muito simples: para eles, [uma determinada caracterização de função laboral] é um indutor motivacional para outra [determinada atitude psicológica produtiva no funcionário] e podem apontar-se 5 tipos de patamares.

**Tab. 2: Modelo Motivador, de Caracterização do trabalho e indução de Estados Críticos**



Chamam “estado psicológico crítico” a esta atitude produtiva, assim, induzida pela caracterização laboral, motivadora. Por exemplo, se um posto de trabalho, de atendimento turístico, teve antes 1 funcionário, e passa a reconfigurar-se esta função, de atendimento geral, expandindo-a em 3 “atendimentos linguísticos – [atendimentos para falante do inglês], com “2 funcionários, A e B”, [atendimentos para falantes do mandarim], com “1 funcionário, C”, e [atendimentos para falantes do português e do castelhano], com “1 funcionário, D” – para Heckman e Oldham, esta reconfiguração, caracterizadora da função anterior em múltiplas funções, operará induções motivacionais psicológicas (ou “críticas”) na plêiade dos funcionários, podendo tal ser mais produtivo e qualificador, do ponto de vista do “fator motivacional interno”, ou laboral. É assim que propõe, entre outras, a Tab. 2 (cópia da Fig. 4 do autor), em cujas caracterizações podem determinar um previsível “estado psicológico crítico”, no funcionário.

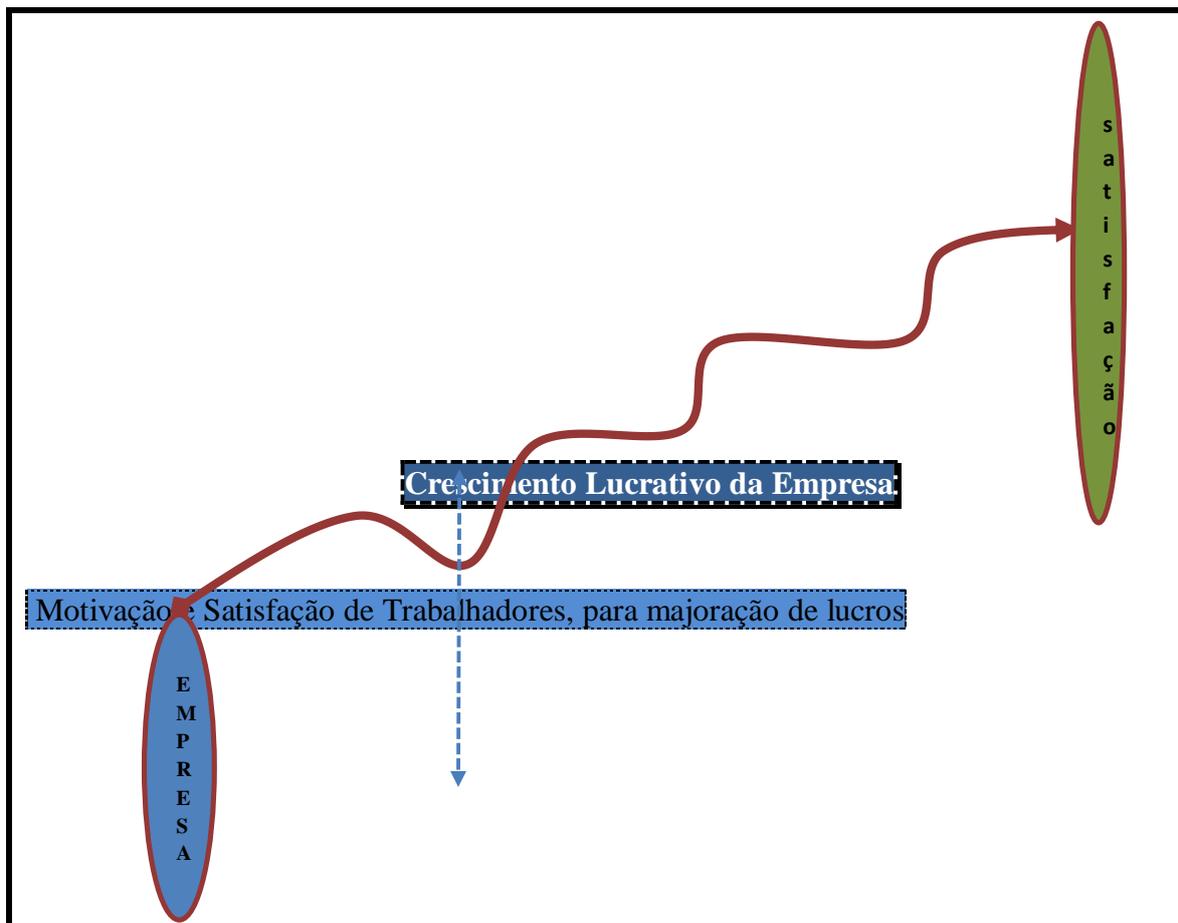
Segundo estes autores, Herzberg, Heckman e Oldham, e mesmo concluindo com Bergamini, a noção “Operacional” do binómio [Motivação e Satisfação] passa, definitivamente por dois exercícios epistemológicos, ligando e desligando a atual noção, “económico-empresarial” da anterior noção “biossocial”:

- 1º) Primeiro exercício epistemológico: a noção “Operacional” do binómio [Motivação e Satisfação], implica transferir ou substituir [Necessidades biológico-sociais e sociopolíticas, inatas] por [Necessidades Operacionais, económico-empresariais] e [Satisfação Biossocial em crescimento nutritivo, combativo e sociopolítico] por [Satisfação de Objetivos organizacionais ou Empresariais], simplesmente;
- 2º) Segundo exercício epistemológico: a noção “Operacional” do binómio [Motivação e Satisfação], implica transferir ou substituir a noção de “Necessidades”, motivacionais e satisfatórias por [Objetivos de Crescimento, intelectualmente programáveis];

- 3º) Finalmente, a noção “Operacional” do binómio [Motivação e Satisfação] parece *subverter*, em ordem, [necessidades económico-empresariais] e [necessidades biológico-sociopolíticas], ou seja, o Indivíduo está ao serviço e subordinado à organização ou empresa, e a organização ou empresa não funciona para seus interesses, mas o contrário. Por conseguinte, a “dimensão Operacional da noção do Binómio [Motivação e Satisfação] coloca em frente a ideia, de que sob dependência e livre vontade da gestão da Empresa ou da Organização, [Motivação e Satisfação] do funcionário é um binómio-“*tool*” ou ferramental, a que a gestão organizacional ou empresarial pode recorrer, com alavancagens mais ou menos pronunciadas, para projectar pontos de maximização do desempenho produtivo dos trabalhadores, em função do crescimento, lucrativo, da empresa ou da organização (Fig. 7)

Fig. 7 [Motivação e Satisfação] “operacional”, em função organizacional

Fonte: adaptada por mim próprio



O facto de [Necessidades (inatas)] passarem a ser [Objetivos (lucrativos)], e [Motivação e Satisfação], passarem a ser alavancas ou âncoras de manipulação para benesses empresariais, pontualmente, passivas, e não ativas para o indivíduo em trabalho, marca, em plano organizacional e empresarial, o fim do “egocentrismo motivacional e satisfatório”, da dimensão Fundamental da noção, e põe à superfície a soberania absolutista do decisor de organizações ou empresas, que em função de diminuição ou de aumento do capital e de lucros, olha mais para a empresa e menos para os trabalhadores. O que, neste particular, acontece em empresas bancárias conduzir-nos-á à “dimensão Funcional da noção do mesmo binómio [Motivação e Satisfação].

Conforme estes dois últimos estudos e muitos outros análogos, impõem-se três conclusões, condensadores da “noção Operacional ou empresarial” do binómio [Motivação e Satisfação]. Relativamente aos matizes da “noção Fundamental” do mesmo binómio:

- As Necessidades inatas individuais são substituídas por “Necessidades empresariais”, pensadas e planificadas (pelos gestores);
- A Satisfação já não é egocêntrica, mas o de alcance de “Objetivos, lucrativos”, da empresa;
- A Motivação passa a ser um condicionamento, tendencialmente bondoso, para uma maximização ou otimização da produtividade empresarial, a partir de cada funcionário.

Se a noção “fundamental” pôde ser apelidada de “biossocial”, por centrar [Necessidades/Motivação e Satisfação] na vida pessoal e social do indivíduo, presentemente, a noção “operacional” pode bem ser apelidada de “**económico-financeira**”, porque centra, exclusivamente, o mesmo trio [Necessidades/Motivação e Satisfação] no crescimento económico-financeiro da organização empresarial. Sendo empresas, com especificidade de prestação de serviços, espera-se que a noção “Funcional”, bancária, do mesmo binómio, [Motivação] sedimente, com alguns matizes semânticos casuísticos, a mesma noção, económico-financeira.

### **I.3. Dimensão “Funcional ou Bancária” da Noção do Binómio [Motivação e Satisfação] (com a teoria das Expectativas, de VROOM)**

Pretende-se, neste passo discursivo, referir-se, em concreto, à noção da banca, e a ela associar-se, dentre muitas disponíveis, alguma teoria motivacional. Assim, em torno da busca de uma noção “Funcional ou Bancária” do binómio [Motivação e Satisfação], referir-se-á à teoria motivacional, das “expectativas”, de VROOM, pelo que se tecem estes três pontos:

- (i) Breve noção da banca e historial da banca em Angola;
- (ii) Aspetos do perfil do gestor bancário;
- (iii) Funcionalidade da Teoria das “Expectativas” de VROOM à banca.

#### **I.3.1. Breve Noção da Banca e Historial da Banca em Angola**

O primeiro banco do mundo surgiu em 1406, em Génova (Itália), era o banco de “Di San Giorgio”, e, desde aí, em sua raiz e apesar de inovações, a noção da banca fixou-se, como sendo um tipo de empresa produtora ou prestadora de serviços financeiros, que, por um lado, administra o dinheiro que seus clientes deixam em custódia, e por outro, utiliza este mesmo dinheiro para, livremente, o investir, nas mais variadas formas de negócio, visando o máximo retorno lucrativo para os seus cofres. Com efeito, alguns serviços estandardizados da banca são: a custódia segura de valores (líquidos ou não), a movimentação dos mesmos capitais ou valores, o câmbio de moedas, a intermediação em obrigações financeiras, por exemplo, a execução de ordens de pagamentos ou de penhoras, os empréstimos de valores ou financiamentos. A importância da banca ultrapassa, hoje, esta simples gama de serviços, que vende. Ela tornou-se em uma poderosíssima organização de “mercado de capitais”, e, desde o seu nível local ou nacional (por exemplo, em Portugal, caso da Caixa Geral de Depósitos), ao seu nível internacional (caso do Banco Mundial), passando pelo seu nível regional (caso do Banco Central Europeu), impôs-se como estrutura promotora, mas também controladora

e mesmo condicionadora do crescimento económico-financeiro de indivíduos, empresas e sociedades. Basta prestar atenção à recente crise financeira internacional, provocada pelo colapso bancário e bolsista de Wall Street / USA, para se sublinhar que a banca, hoje, é uma organização tentacular, configurada com uma rede de aço cobrindo toda a extensão da terra, quase envolvendo-a num “abraço mortal”.

Em Angola, a primeira instituição bancária, uma sucursal do então Banco Nacional Ultramarino (BNU), criado em Lisboa em 1864 por Francisco de Oliveira Chamiço, foi instalada em 24 de agosto de 1865, em Luanda. Denominada, de seguida, como “Banco de Angola”, esta sucursal da então metrópole, passou, então a ser a única entidade financeira com a autoridade de emitir notas de banco e exercer comércio bancário. Quase um século mais tarde, mais precisamente, em 1957, para estimular o comércio e a economia, surgiram mais cinco bancos comerciais e quatro estabelecimentos de créditos nomeadamente: o Banco Comercial de Angola (BCA), o Banco de Crédito Comercial e Industrial (BCCI), o Banco Totta Standard de Angola (BTSA), o Banco Pinto & Sotto Mayor (BPSM) e o Banco Inter Unido. A expansão bancária ainda veio a crescer, e viriam a juntar-se aos primeiros o “Instituto de Crédito de Angola (ICRA)”, o “Banco de Fomento Nacional (BFN)”, a “Caixa de Crédito Agro-pecuária”, o “Montepio de Angola”.

Um ano após a descolonização de Angola por Portugal, ou seja, já com Angola, independente, em 1975, o sistema bancário passou a contar com apenas dois bancos: o Banco Nacional de Angola (BNA), único banco com a responsabilidade de conceder o crédito e o Banco Popular de Angola (BPA) cujas responsabilidades, eram apenas as de captar poupanças. As restantes instituições financeiras, como seguradoras e entidades mutualistas, foram confiscadas e integradas numa única entidade estatal denominada de “Empresa Nacional de Seguros de Angola” (ENSA).

Com a queda do muro de Berlim e com o fim da ex-URSS, em 1988, Angola mudou o seu modelo económico, de centrado, para o de mercado, com reflexos para a situação da banca, ou seja, o sector bancário angolano torna-se mais aberto à iniciativa privada e passa a ter um sistema bancário com dois níveis: (i) um, constituído pelo Banco Nacional de Angola, com funções de banco central, funcionando como emissor e supervisor do sistema financeiro, e (ii) o outro, constituído por bancos comerciais e de investimentos.

A Lei n.º 1/99, de 23 de Abril, “Lei das Instituições Financeiras”, estabeleceu o exercício de funções de crédito e a constituição de outras instituições não monetárias, assegurando a abertura do sistema a instituições de capitais privados, nacionais e estrangeiros.

A estrutura da banca angolana atual envolve, para além do Banco Nacional de Angola (BNA), mais 29 instituições financeiras e 1865 balcões de atendimentos. Das 29 instituições bancárias, 5 delas ainda se encontram na fase de processamento de registo legal e uma delas está quase na fase de início de atividade. Das 23 instituições financeiros que exercem as suas atividades em Angola, 3 (três) são bancos públicos, 12 (doze) são bancos privadas, 8 são filiais de bancos estrangeiros privados e 1 banco misto (BNA 2015, Santos V. 2015) (Tab.). Nota-se ainda que a última análise do sector bancário angolano (de novembro de 2015 da KPMG Angola) salienta que o sector bancário angolano ficou marcado, no decorrer de 2014, pela mudança de designação do Banco Espírito Santo Angola (Besa). Esta instituição passou a assumir a denominação de Banco Economico, SA.

**Tab. 3: Instituições bancários presentes em Angola.**

Fonte: adaptado a partir do website do BNA (bancos comerciais autorizados), Relatório KPMG (2014) e Deloitte (2014)

Instituições bancários presentes em Angola		
Sigla	Nome	Ano de início da atividade
BPC	Banco de Poupança e Crédito, S.A.	1976
BCI	Banco de Comércio e Indústria, S.A.	1991
BCGTA	Banco Caixa Geral Totta de Angola, S.A.	1993
BFA	Banco de Fomento Angola, S.A.	1993
<b>BMA</b>	Banco Millennium Angola, S.A.	1993
<b>BAI</b>	Banco Angolano de Investimento, S.A.	1997
<b>BCA</b>	Banco Comercial Angolano, S.A.	1999
<b>BSOL</b>	Banco Sol, S.A.	2001
<b>BE</b>	Banco Economico, S.A.	2002
<b>BRK</b>	Banco Regional do Keve, S.A.	2003

<b>BMF</b>	Banco BAI Micro Finanças, S.A.	<b>2004</b>
<b>BIC</b>	BANCO BIC, S.A.	<b>2005</b>
<b>BDA</b>	Banco de Desenvolvimento de Angola, S.A.	2006
<b>BNI</b>	Banco de Negócios Internacional, S.A.	2006
<b>BPA</b>	Banco Privado Atlântico, S.A.	2006
<b>BANC</b>	Banco Angolano de Negócios e Comércio, S.A.	2007
<b>BTB</b>	Banco VTB, S.A.	2007
<b>BKI</b>	Banco Kwanza Investimento, S.A.	2008
<b>FNB</b>	Finibanco Angola, S.A.	2008
<b>BCH</b>	Banco Comercial do Huambo, S.A.	2010
<b>BVB</b>	Banco Valor, S.A.	2010
<b>SBA</b>	Standard Bank de Angola	2010
<b>STC</b>	Standard Chartered Bank Angola	2013
<b>BIR</b>	Banco Investimento Rural, S.A.	NA
<b>BPPH</b>	Banco de Poupança e Promoção Habitacional, S.A.	NA
<b>BACA</b>	Banco de Ativos e Crédito de Angola, S.A.	NA
<b>BPR</b>	Banco Prestigio, S.A.	NA
<b>BPAN</b>	Banco Pungo Andongo, S.A.	NA
<b>ECO</b>	Ecobank de Angola, S.A.	NA

O poder da banca exerce-se, nuclearmente, em torno do seu gestor. Ainda que se trate de uma “noção breve” sobre a banca, ela fica lacunar, se não se falar, tão pontualmente que seja, sobre os aspetos mais importantes do perfil do gestor bancário.

### **I.3.2. Aspetos do Perfil do Gestor Bancário**

É do conhecimento de todos que, hoje em dia, os gestores bancários fazem a diferença na competitividade entre os bancos. Eles desempenham um papel fulcral e são considerados um ativo determinante da organização, e na arquitetura, planificação e concretização da [Motivação e Satisfação], ergonómicas e económico-financeiras, do banco.

A gestão bancária revela-se como uma área do conhecimento humano repleta de complexidade e desafios. Uma pessoa que trabalha com êxito como gestor bancário pode atuar nos mais variados níveis da organização: desde o nível hierárquico, de supervisão elementar, até ao nível de dirigente máximo da organização. Pode também trabalhar nas diversas especialidades de gestão, ou seja, gestão de produção (de bens ou serviços prestados pela organização), gestão financeira, ou ainda gestão de recursos humanos. Para DONNELLY, e al. (2000), a globalização, as tecnologias de informação, a rapidez na tomada de decisão entre os atores, são fatores incontestáveis na atual vida das empresas. Para alcançar ou manter o nível de competitividade, é necessário que os gestores restructurem ou repensem a maneira de gerir as pessoas e as empresas. Segundo Le GOUFF (1996), o novo tipo de gestão implica novos hábitos do trabalho, novas competências e um maior envolvimento dos intervenientes. Por conseguinte, para enfrentar os novos desafios, os gestores não só têm a obrigação de saber o seu papel e a sua função, como têm de estar dotados de competências para o desempenhar eficazmente. É de notar que gerente é um cargo, não é uma profissão. O gerente é um trabalhador ou um profissional encarregue de supervisionar grupos de atividades e liderar outros trabalhadores dentro de uma estrutura Organizacional. Um gerente precisa reunir uma vasta experiência profissional acumulada, competências, um bom relacionamento com o pessoal produtivo, características pessoais de liderança, respeito à progressão de cargos prevista no plano de carreira de empresa e à formação profissional relacionada aos objetivos do grupo, ou seja, formação na área de atividade. Certas funções desempenhadas pelo gestor bancário passam pelo planeamento, organização, comando, coordenação e controlo, tudo podendo configurar uma estratégia denominada “organização científica de trabalho”. É verdade que um indivíduo pode ser líder e não ser gestor e o contrário também se dá: pode ser gestor e não liderar. No entanto, ao

perfil do gestor bancário, espera-se deverem ser sempre atribuídos estes cinco aspetos, propostos por SOUSA, P. (Editorial “Inforbanca”):

1. “O Gerente Bancário incorpora funções como o desenvolvimento pessoal, quer ao nível local, quer ao nível da geração contínua de fontes de recrutamento interno, primordial para a expansão das áreas de negócio de toda a organização. Tem ainda uma responsabilidade acrescida na eficácia coletiva da equipa e, sendo um caso de sucesso, em garantir que a mutação que a equipa vai conhecendo por força das oportunidades geradas pela própria organização não afeta os princípios que orientam toda a atividade da unidade de negócio.
2. Este novo padrão de exigência encerra a necessidade de uma elevada flexibilidade, em termos operacionais, do trabalho desenvolvido nas Agências. Fatores como a localização, dimensão, layout, perfil da carteira de clientes, ciclo de atividade e tráfego de clientes por tipo de operações na Agência conduzirão à necessidade de a organização proceder constantemente a estudos internos sobre tempos de espera, condições de atendimento e análise do modelo de negócio, com produção de informação relevante e orientações de atuação, as quais deverão ser permanentemente incorporadas pelo Gerente na sua atividade corrente.
3. A gestão de recursos humanos assume assim um papel primordial, dada a necessidade de garantir uma motivação permanente de todos os colaboradores para a adaptação exigida em cada momento. A liderança do Gerente assume-se como o fator decisivo sobre a capacidade efetiva de toda uma equipa incorporar a alteração do ritmo e padrão de atividade.
4. Ao gerir pessoas, o Gerente Bancário gere igualmente bem-estar, cultura organizacional e horizonte individuais, que devem, na medida do possível, estar ligados a todo o processo organizacional. Através da gestão que faz dos sistemas de avaliação e recompensas que o Banco disponibiliza, através da participação, responsabilização e reconhecimento que proporciona aos seus colaboradores, também está a determinar o nível global de motivação da sua equipa de trabalho.

5. Em termos financeiros, o Gerente de uma Agência tem preocupações crescentes de desenvolvimento da atividade para serviços não tradicionais ou para franjas de mercado que localmente podem permitir ganhos adicionais de rentabilidade face à obtida nas operações tradicionais, diminuindo assim a dependência margem financeira. Esta ação implica um profundo conhecimento do mercado local, conhecimento este que passa por uma ação do Gerente, complementada pela perceção, deteção e ação constantes de toda a equipa sobre os clientes com os quais lida diariamente. O Gerente Bancário assegura assim que na sua Agência ocorra permanentemente uma ação centrada nas necessidades do cliente e na identificação de novas oportunidades de negócio.”

Com este perfil do gestor bancário e a noção da banca, acima dada, pode passar-se para a aproximação, sucinta, da teoria das expectativas de VROOM, suposta a sua adequação motivacional ao contexto laboral bancário.

VROOM (1964), citado por Bueno M. (2002), diz que é preciso que o trabalhador se sinta capaz de atingir os objetivos pessoais traçados para que se sinta motivado. Esta suposição acaba por atrelar a motivação à competência. Sugere-se que um trabalhador que busca a auto-realização através de alcance dos objetivos pessoais só irá sentir-se motivado ao se julgar capaz de atingir estes objetivos. Esta hipótese estabelece um elo de ligação entre treinamento e motivação.

### **I.3.3. Funcionalidade da Teoria das “Expectativas” de VROOM para a Banca.**

A teoria de expectativas de Vroom resume o desempenho e o comportamento das pessoas como sendo efeito de uma escolha consciente e racional, que pode resultar em benefício para as pessoas. Dois conceitos, ativadores do binómio [Motivação e Satisfação], em sua acessão “funcional”, de meio laboral: [Expectativa / Crença (no reconhecimento por desempenho maximizado)]. Pode considerar-se que se trata de [pressupostos psico-ergonómicos para ativação (visível ou não) da [Motivação e Satisfação] em meio laboral, em geral e meio funcional, bancário, em particular. A expectativa traduz-se numa relação entre o esforço e o desempenho. No entanto, a motivação das pessoas estará dependente da satisfação de três condições fundamentais, a saber, (i) “expectância” ou expectativa, (ii) Instrumentalidade, e (iii) Valência,

conforme por ele definidas e operacionalizadas nas tabelas aqui copiadas, Tabs. 4A e 4B.

Conforme dito na Introdução Geral, o binómio [Motivação e Satisfação] passa por uma gestão indutora de mais ergonomia (laboral), a partir de um controlo da “inteligência emocional”. De resto, não só LOCKE (1969; 1976), como também AZEVEDO, R., (2012: 13), BARRACHO, L., (2013), e LEITE, M., (2013), frisam que “a satisfação é como um estado emocional agradável resultante da avaliação que o indivíduo faz do seu trabalho e que resulta da perceção da pessoa sobre o que o satisfaz ou permite a satisfação de seus valores mais importantes no trabalho. Assim, a maneira como o indivíduo julga os aspetos do trabalho determina a satisfação no trabalho”.

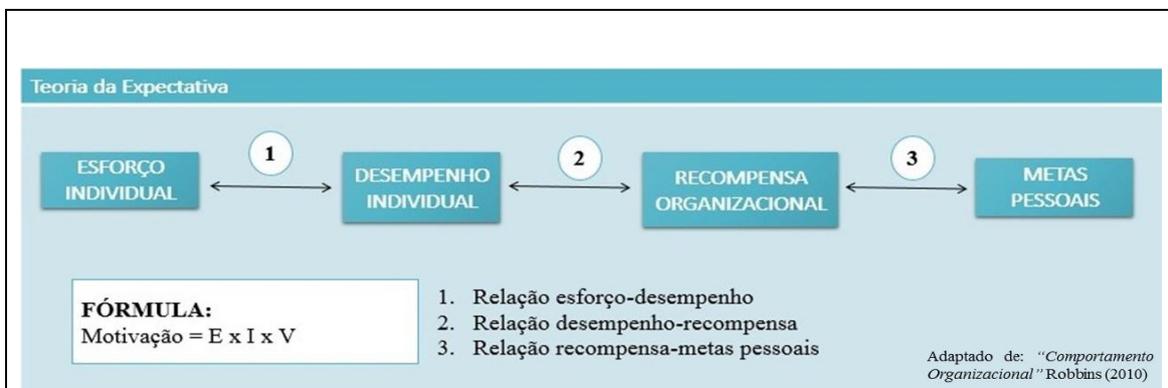
A noção “Funcional” do binómio [Motivação e Satisfação], aplicável e adequada à banca, e que, aqui, VROOM, pode conferir, como boa concretização da noção “Operacional”, económico-financeira do mesmo binómio, prende-se com estas três questões:

Condições	
Valência	Valor atribuída à recompensa. Deve ser de valor para o individuo que o recebe.
Expetativas	É a recompensa resultado de esforço num bom desempenho, com probabilidade subjetiva de que se for desenvolvido um determinado esforço e se for bem-sucedido, então será obtido um dado resultado desejado.
Instrumentalidade	Capacidade de um resultado permitir o acesso a outro resultado desejado. Possibilidade ou não de atingir algo.

**Tab. 4A: Definição das 3 Condições**

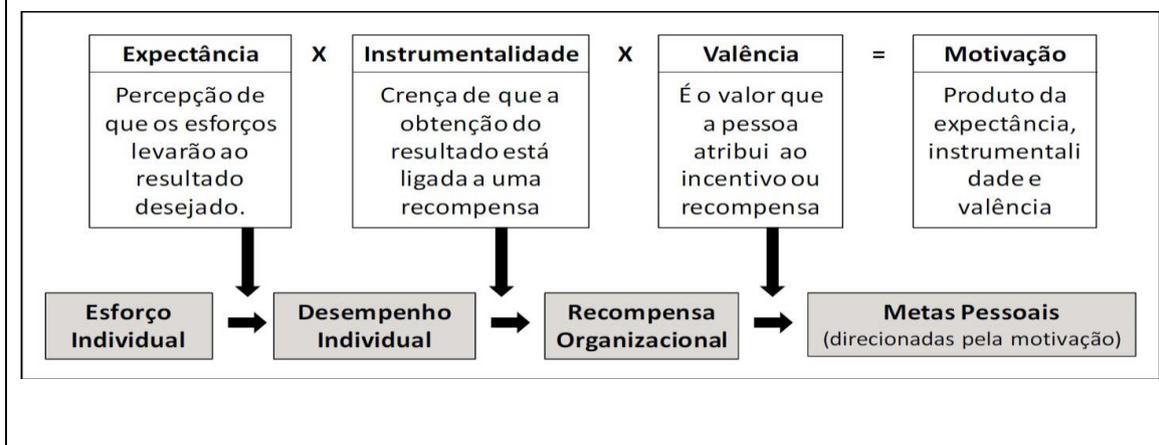
**Fonte: adaptada por mim próprio**

- O gestor bancário deve supor que o funcionário trabalha não só com respeito ao seu contrato laboral, pela sua competência, mas também pelas suas performances, podendo potenciá-las, com expectativas de reconhecimento.
- Esta expectativa por um reconhecimento, institucional, estabelece-se entre a auto percepção e a percepção institucional sobre os níveis de competência e de performance do seu trabalho, quer dizer, os níveis permanentes da sua instrumentalidade e de valência. Por isso, os conteúdos psicológicos ou emocionais envolvendo os dois termos – [percepção] e [crença] – das tabelas de Vroom serão de grande força, num contexto laboral, e, particularmente o bancário.



Explicação resumida da teoria da expectativa

Segundo o autor, “Motivação = Expectativas x Instrumentalidade x Valência” se um destes valores for nulo “0”, não haverá motivação.



Tab. 4B: Modelo motivador das 3 Condições como equação da Motivação

Fonte: de adaptação por mim próprio

- O pessoal bancário é sempre assaz formado e especializado, e sabe que lida com um serviço sensível, de custódia e circulação de valores, e também de gestão de sigilo profissional. Nutre, porventura de maior expectativa pelo reconhecimento não só do seu trabalho, mas também da sua honestidade e lealdade. A alavancagem da Motivação pode sempre visar não apenas as performances de desempenho ergonómico, mas também as de desempenho moral, em termos de otimização desta honestidade e lealdade. Os incentivos, a premiação, ou seja, a [Satisfação] organizacional junto deste funcionário não deve apenas ser aferida em função do alcance de bons resultados económico-financeiros, mas também em função de níveis de confiança e de controlo da honestidade/cumplicidade laboral.

Estes aspetos “morais” do trabalho bancário especificarão a “funcionalidade”, quer dizer, uma “Dimensão “Funcional”, ou bancária, da Noção do binómio [Motivação e Satisfação], e, aqui, entende-se estarem refletidos na proposta motivacional das “Expectativas”, de VROOM, uma vez que os bancários agem empenhadamente, esperando e acreditando em mais reconhecimento e incentivação por parte do gestor. É desta incentivação ou [Satisfação], cuja [Motivação] promove e provê as performances laborais, ergonómicas e éticas do bancário, que se tentarão estudar, de seguida, sobre a banca angolana.

\*

## PARTE II:

### PROCESSAMENTO PRÁTICO DO BINÓMIO [MOTIVAÇÃO E SATISFAÇÃO] EM SECTOR BANCÁRIO ANGOLANO ATUAL

Com o background teórico, atrás, construído, viu-se que, objetivamente, o binómio [Motivação e Satisfação] é um imperativo empresarial, dinamizador do crescimento ou “satisfação” económico-financeiro, mas também, subjetivamente, o justificativo, da própria [Motivação e Satisfação] da empresa para com o seu funcionário. Sobre este pano de fundo, “processador do lado teórico” deste binómio [Motivação e Satisfação] ou dissertação, admite-se ser, agora, óbvio e viável, atacar o lado prático do mesmo binómio ou dissertação, incidindo em banca de Angola. Pretende-se, presentemente, nesta Parte II do trabalho, tentar-se responder à pergunta seguinte: [Como se processa o binómio [Motivação e Satisfação] em banca angolana (uma vez que a gestão bancária precisa de “motivar e satisfazer” os seus profissionais, pelo seu empenhamento ergonómico majorado e também pela cativação e solidificação da sua dedicação ética, bancária)?

Há, minimamente, três passos a desenvolver para tecelagem desta Parte II do trabalho, já que se trata de trabalho prático, baseado e dados brutos ou de campo: (i) uma parametrização (teórica) do Inquérito (cujas construção e viabilidade aplicativa preservem toda a cientificidade), (ii) a legibilidade estatístico-estrutural de seus resultados, e (iii) uma interpretabilidade ou legibilidade crítica, útil e talvez inovadora destes mesmos resultados. Desta forma, os três passos que desenvolvem esta Parte II, subordinam-se a estes subtítulos:

- (i) Parametrização do Inquérito;
- (ii) Aplicação Metodológica e Resultados do Inquérito; e
- (iii) Análise dos Resultados do Inquérito.

Os dados, empíricos, buscados a partir do campo, têm propriedades e cabimentação científicas, se, caso da primeira tarefa deste trabalho, o Inquérito for estruturado e processado segundo regras de cientificidade bem claras, e que convém mostrar como parametrizando o Inquérito e sua aplicação.

## II.1. Parametrização do Inquérito

Será necessário algum procedimento metodológico que nos orienta na investigação de campo. Todo o trabalho científico está orientado para um conjunto de fases que têm de ser implementadas, cumpridas e seguidas pelo investigador, por forma a alcançar os objetivos propostos e responder às questões pretendidas.

Optamos por realizar um estudo de campo descritivo, o qual visa informar o pesquisador sobre fatos, situações, opiniões ou comportamentos da população analisada. A construção de um inquérito com este objetivo filiou-se, grandemente, das teorias inquisitivas de VITELLO (2003) e também de (Weiss, Dawis, Englad e Lofquist), 1967 sua escala de LINKERT, na medida em que, o primeiro autor, distinguindo investigação de campo “qualitativo” e quantitativo, ajuda o presente trabalho a optar por um prumo dual, “qualitativo-quantitativo”, na medida em que as perguntas/afirmações fechadas serão, aqui, qualitativas, e as abertas quantitativas; o segundo autor, propondo inquéritos com resposta escalonadas de 0 a 5, influencia a graduação de resposta junto dos inquiridos, com esta mesma escala, conforme se verificará mais adiante.

Clarificando mais, para Vitello, a pesquisa “qualitativa” está mais relacionada com o levantamento de dados sobre as motivações de um grupo, e visa compreender e interpretar determinados comportamentos, opiniões e expectativas dos indivíduos de uma população. A pesquisa “quantitativa”, porém, visa descrever significados que são considerados como inerentes aos objetos e atos, tendo mais índole objetiva (cf. Tab. 5). Buscando a avaliar um equilíbrio teórico, entre o “quantitativo / objetivo” e o “qualitativo / subjetivo”, o Inquérito enforma-se com outros atributos, nomeadamente, o seu desdobramento morfológico, ou seja, a adaptação circunstancial do Inquérito para níveis do universo-alvo diferenciados, a sua utilidade, em cada uma das suas perguntas/respostas, a percetibilidade do seu conteúdo ou formulação de sua linguagem com expressões claras junto dos inquiridos, e a sua coerência sistémica, ou seja, visando, no seu todo, uma unidade inquisitiva, controladora do binómio [Motivação e Satisfação].

## Modo de abordagem de investigação qualitativa e quantitativa

Estudos de investigação quanto ao modo de abordagem	
Quantitativa	Qualitativa
Os estudos quantitativos admitem que tudo pode ser quantificável, isto é, que é possível traduzir em números as opiniões e as informações para, em seguida, poderem ser classificadas e analisadas. Visam a apresentação e a manipulação numérica de observações com vista à descrição e à explicação do fenómeno sobre o qual recaem as observações (Vitelo, 2003: 103).	Os estudos qualitativos consideram que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenómenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. (Vitelo, 2003: 105).

**Tab. 5:** Modo de abordagem de investigação qualitativa e quantitativa

**Fonte:** adaptada por mim próprio

## População da amostra

O universo-alvo do Inquérito é composto por gestores, colaboradores e clientes de algumas agências públicas e privadas do sector bancário, da cidade de Luanda, capital de Angola. É de notar que foram incluídos apenas 40 gerentes, 80 colaboradores e 240 clientes, agrupado num total de 360 elementos. É de salientar ainda que a pesquisa incide, metodologicamente, em 20 bancos. Em cada banco selecionam-se duas agências e em cada agência um gerente, dois colaboradores e três clientes, conforme a tabela da representação da amostra / universo-alvo (Tab. 6

**Qdro. 1 - Distinção de género, faixa etária e tempo de serviço.**

Fonte: adaptada por mim próprio

1- Qual é o seu sexo?		2- Qual a sua idade?		3- Tempo de serviço na Organização?	
Masculino	Feminino	20-35	36-50	Menos de 15 anos	Mais de 15 anos

Há uma sensibilidade na realização do Inquérito pela questão do género e a faixa etária dos inquiridos, e, sempre que possível, atentar-se-á a uma orientação, de enquadramento do inquirido segundo a “Distinção de género e de faixa etária”.

**Tabela 6 - Representação da Amostra: Universo-alvo**

Fonte: adaptada por mim próprio

Demonstração a formação da amostra			
Nº de funcionários	Nº de inquiridos	Total projetados	% de inquiridos
Gerentes	40	35	87 % dos gerentes
Colaboradores	80	75	94 % dos colaboradores
Cientes	240	200	83 % dos clientes
Total	360	310	86% da população

Para preservar as empresas e os dados da pesquisa, não são divulgados os nomes das agências bancárias em causa.

Por conseguinte, no que respeita à colheita de dados, e explicando melhor o desdobramento morfológico do Inquérito, fez-se opção pela realização de entrevistas e questionários semiestruturadas aos gerentes das agências e alguns colaboradores

(Chefes de algumas seções de atendimentos nos balçães), visto que as organizações atuam por meio de comportamentos dos principais decisores, que exercem certa influência sobre os outros colaboradores e um questionário aos clientes. Relativamente aos questionários e entrevistas, o Inquérito organiza-se de forma a ser aplicado com a tal adaptação morfológica, ou seja, com adaptação trinível – para gerentes, para colaboradores e para clientes. Com esta morfologia trinível do Inquérito, consegue-se visar o mesmo objetivo, controlador do binómio [Motivação e Satisfação] em banca angolana, tendo esta arquitetura aplicativa estes parâmetros:

O primeiro questionário visa identificar a opinião dos gerentes a respeito dos fatores que os motivam e os satisfazem no decorrer do exercício das suas funções. Este questionário funciona como sendo o principal instrumento utilizado na pesquisa, e regista também uma conformação com os parâmetros inquiridores utilizados por Barracho L. (2013). É constituído por 12 questões e 82 itens fechadas e abertas e está dividido em duas partes. Uma parte aborda a avaliação da Satisfação e a outra parte aborda a avaliação da Motivação.

Quanto aos campos integrantes de cada nível do inquérito, esclareça-se que:

O Primeiro Questionário contém os campos seguintes:

0. Caraterização dos inquiridos: género, faixa etária, grau de instrução e tempo de serviço;
1. Avaliação da satisfação dos colaboradores com a organização: pretende-se avaliar a organização na sociedade, o envolvimento dos colaboradores na organização e as formas de diálogo entre eles;
2. Avaliação da satisfação com os superiores e políticas de gestão: abordam-se questões relacionadas com a satisfação com a coordenação e com o conselho técnico da organização;
3. Avaliação da satisfação com as condições de trabalho: pretende-se caracterizar o horário de trabalho, a quantidade de trabalho e as condições de trabalho que influenciam a satisfação dos colaboradores;
4. Avaliação da satisfação com a remuneração: pretende-se perceber se o nível salarial que o colaborador recebe é satisfatório e se influencia o seu grau de desempenho, uma vez que pode provocar desmotivação no colaborador;

5. Avaliação da satisfação com o desenvolvimento da carreira: analisam-se as oportunidades para o desenvolvimento de novas competências;
6. Avaliação da satisfação com os colegas: pretende-se compreender de que forma a relação com os colegas afeta ou não todo o desempenho do colaborador e o ambiente da organização;
7. Avaliação da satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços: pretende-se caracterizar o ambiente físico da organização;
8. Avaliação da motivação: pretende-se perceber se os colaboradores se sentem motivados com o trabalho realizado;
9. Questões demográficas/psicográficas: analisa-se questões de cariz pessoal dos colaboradores.

O segundo questionário visa controlar a aprendizagem organizacional, caso, de resto, utilizado durante as aulas pelo professor Dutschke, pelo que, tem por objetivo identificar a opinião dos colaboradores sobre o sucesso da organização. É composto por 6 questões e 40 itens:

1. Cultura Organizacional: simboliza a prática, hábitos, comportamentos, valores e princípios praticados pela organização;
2. Liderança: é a condução ou transformação de um grupo de pessoas numa equipe que gere resultados;
3. Gestão de pessoas: é o conjunto de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações;
4. Estruturas e processos organizacionais: é a forma como estão divididas, organizados, e coordenadas as atividades numa organização;
5. Performance: desempenho da organização;
6. Sucesso da organização.

O terceiro questionário desenvolve-se em campos contemplando estudo de opinião. É constituído por 10 perguntas, a aplicar, para identificar a opinião dos clientes a respeito do funcionamento dos bancos em Angola.

Feita a planificação ou “Parametrização Teórica” do Inquérito, passou-se à aplicação metodológica do mesmo no terreno. Algumas peripécias relevantes e os resultados colhidos não deixaram de ser interessantes, conforme se expõe, no passo seguinte.

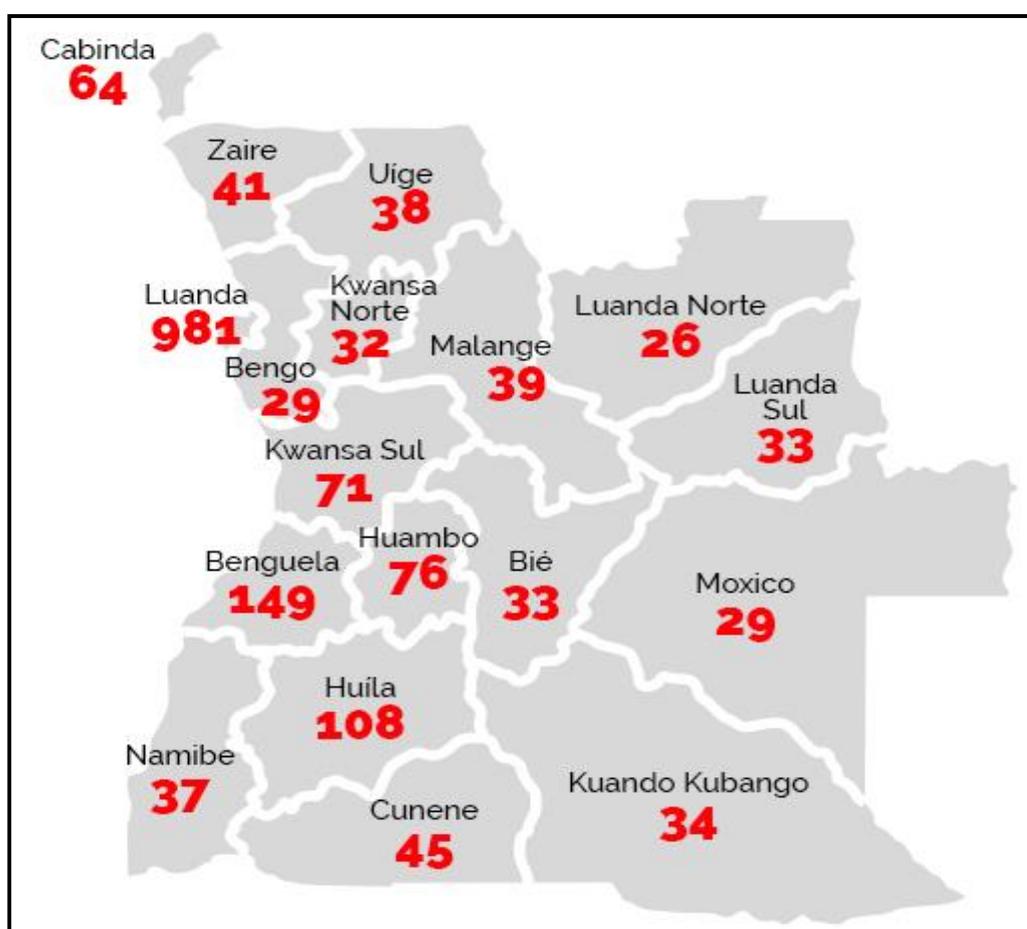
Em concreto, o Inquérito processa-se com os questionários/respostas morfológicamente formulados, conforme se segue, em sua aplicação metodológica, conforme a Tab. 7, “Avaliação da [Motivação e Satisfação].

## II.2. Aplicação Metodológica e Resultados do Inquérito

O trabalho de campo incidiu em bancos de Luanda, conforme planeado na parametrização teórica. A atual distribuição geográfica de bancos em Angola é de boa densidade e espelha-se conforme a Fig. 6 (Distribuição geográfica da banca em Angola).

Figura 6 Distribuição geográfica da banca em Angola

Fonte: BNA



Fez-se um ofício junto dos gestores das agências visadas, de que se obtiveram, em geral, anuências, com restrições para tratamento sob anonimato. O inquérito começou em Março de 2016 e terminou em abril. Abrangeu não o universo-alvo, previsto (cf. Tab. 6), mas um universo, que, após autorizações, se verificou disponível apesar de condicionamentos. Assim, o universo-alvo de concretização do inquérito, acabou por ser o apresentado na Tab 6B

Tabela 6B Representação da Amostra: Universo-alvo Efetivo

Fonte: adaptada por mim próprio

Demonstração a formação da amostra			
Nº de funcionários	Nº de inquiridos	Total validados	% de inquiridos
Gerentes	28	24	86% dos gerentes
Colaboradores	56	49	86% dos colaboradores
Cientes	112	96	86% dos clientes
Total	196	168	86% da população

Eis a Tabela 7, fundamental da Aplicação e os Resultados do Inquérito, em Luanda.

Tab. 7. Avaliação da [Motivação e Satisfação]

Fonte: Barracho, L (2013)

Questão 1						
Satisfação dos gerentes com a Organização						
Utilizando uma escala em que 1 corresponde a <b>discordo totalmente</b> e 5 corresponde a <b>concordo totalmente</b> , o que pensa das seguintes sugestões?	A valiação da satisfação					
	1	2	3	4	5	n/a
A imagem da Organização		5	8	12	3	
Desempenho global da organização	1	3	9	14	1	
O papel da Organização na sociedade		1	3	16	8	
Relacionamento da Organização com os cidadãos e a sociedade	1	12	7	6	2	
Forma como a Organização gere os conflitos de interesses	1	6	10	9	2	
Nível de envolvimento dos colaboradores na Organização e na respetiva missão	1	5	10	9	3	
Envolvimento dos gerentes nos processos de tomada de decisão		5	8	13	2	
Envolvimento dos gerentes em atividades de melhoria	2	3	15	7	1	
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e os gerentes	2	4	10	9	3	
Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e chefia intermédia	2	3	9	12	2	

Satisfação com a chefia e políticas de gestão						
Utilizando uma escala em que 1 corresponde a <b>discordo totalmente</b> e 5 corresponde a <b>concordo totalmente</b> , o que pensa das seguintes sugestões?	A valiação da satisfação					
	1	2	3	4	5	n/a
<b>Chefia</b>						
Competência para liderar a Organização	1	5	9	9	4	
Aptidão para comunicar		2	9	14	2	
Demonstra empenho no processo de mudança		7	6	13	2	
Aceita críticas construtivas	2	8	13	2	1	2
Aceita sugestões de melhoria		6	10	6	5	1
Delega competências e responsabilidades		3	9	10	6	
Estimula e incentiva as pessoas	1	7	9	9	1	1
Encoraja a confiança mútua e o respeito		4	6	16	2	
Promove ações de formação		13	8	2	4	1
Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas	2	2	3	2	1	18
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa	2	2	11	10	3	
Informação e comunicação dos resultados da empresa	1	3	10	10	4	
<b>Chefia intermédia</b>						
Competência para gerir a unidade orgânica		4	8	12	4	
Aptidão para comunicar		3	7	15	3	
Forma como o sistema de avaliação do desempenho em vigor foi implementado		4	12	4	2	6
Forma como os objetivos individuais e partilhados são fixados		6	8	10	2	2
Aceite sugestões de melhoria		7	10	9	2	
Delega competências e responsabilidade		4	12	9	3	
Estimula e incentiva as pessoas		9	9	4	3	3
Encoraja a confiança mútua e o respeito	3		12	9	4	
Reconhece e premeia os esforços individuais das equipas	2	5	3		2	16
Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa.	2	6	8	8	4	
Orientação, apoio e cooperação		5	8	13	2	
Dá informações claras sobre como as tarefas devem ser feitas		4	4	13	7	
Adequa de forma realista os objetivos individuais a atingir.		4	10	10	4	

Questão 3						
Satisfação com as condições de trabalho						
Utilizando uma escala em que 1 corresponde a <b>discordo totalmente</b> e 5 corresponde a <b>concordo totalmente</b> , o que pensa das seguintes sugestões?	A valiação da satisfação					
	1	2	3	4	5	n/a
Ambiente de trabalho	1	4	7	14	2	
Horário de trabalho		1	5	19	3	
Modo como a Organização lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoas	2	4	9	12	1	
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais	1	2	13	12		
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos relacionados com a saúde	1	2	11	14		
Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais	1	13	9	4		1
Igualdade de oportunidades nos processos de promoção		12	8	6	1	1
Igualdade de tratamento na organização	1	4	10	10	1	2
Questão 4						
Satisfação com os colegas						
Utilizando uma escala em que 1 corresponde a <b>discordo totalmente</b> e 5 corresponde a <b>concordo totalmente</b> , o que pensa das seguintes sugestões?	A valiação da satisfação					
	1	2	3	4	5	n/a
Relacionamento interpessoal (confiança, afeto e lealdade entre colegas)		4	8	12	4	
Partilha de ideias entre colaboradores (por exemplo, ajuda na resolução de um problema)		1	9	13	5	
Abertura para dialogar abertamente de questões profissionais e pessoais		3	14	6	5	
Questão 5						
Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços						
Utilizando uma escala em que 1 corresponde a <b>discordo totalmente</b> e 5 corresponde a <b>concordo totalmente</b> , o que pensa das seguintes sugestões?	A valiação da satisfação					
	1	2	3	4	5	n/a
Espaço físico de trabalho		5	7	13	3	
Equipamentos informáticos disponíveis		3	9	12	4	
Equipamentos de comunicação disponíveis		4	12	9	3	
Software disponível	7	13	7	1		
Condições de higiene	1	5	7	11	4	
condições de segurança	1	4	11	10	2	
Preocupações ambientais		2	2	1	1	22
Refeitório ou local para refeições	1	4	6	11	6	
Instalações sanitárias	1	4	7	10	6	

<p style="text-align: center;"><b>Questão 6</b> <b>Satisfação com a carreira</b></p>						
Utilizando uma escala em que 1 corresponde a <b>discordo totalmente</b> e 5 corresponde a <b>concordo totalmente</b> , o que pensa das seguintes sugestões?	Avaliação da satisfação					
	1	2	3	4	5	n/a
Política de gestão de recursos humanos, existe na organização (a empresa reconhece que as pessoas são o seu principal recurso)	2	15	7	4		
Oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências		16	8	4		
Ações de formação que realizou até ao presente	3	16	6	2	1	
Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização	1	4	10	11	2	
O nível de conhecimento que tem dos objetivos da Organização	1	5	8	12	2	
<p style="text-align: center;"><b>Questão 7</b> <b>Satisfação com a remuneração</b></p>						
	1	2	3	4	5	
Vencimento adequado à sua responsabilidade	5	12	10	1		
Vencimento adequado à sua experiência como profissional	4	18	5	1		
Vencimento adequado ao seu desempenho	5	15	6	2		
Atribuição de prémios adequado ao desempenho	5	17	4	2		

Em termos globais, sente-se satisfeito por trabalhar nesta agência bancária?

.....

.....

<p style="text-align: center;"><b>Questão 8</b> <b>Avaliação global da satisfação</b></p>						
Utilizando uma escala em que 1 corresponde a <b>discordo totalmente</b> e 5 corresponde a <b>concordo totalmente</b> , o que pensa das seguintes sugestões?	A avaliação da satisfação					
	1	2	3	4	5	n/a
Em termos globais, a avaliação da satisfação do pessoal nesta agência	5	7	15	1		

Questão 1						
Motivação						
	A valiação da motivação					
	1	2	3	4	5	n/a
Condições físicas de trabalho		3	8	14	3	
Aprender novos métodos de trabalho		4	13	7	4	
Participar em ações de formação		13	7	4	4	
Sugerir melhorias		5	11	11	1	
Oportunidades de crescimento	1	14	4	9		
Desenvolver trabalho de equipa	1	4	7	10	4	
Participar em projetos de mudança na Organização	1	7	10	7	3	
Remuneração e outros benefícios		14	5	1		8
Reconhecimento do desempenho		5	4	1		18
Autonomia e poder (margem da liberdade e poder de exercício das suas funções)	1	5	9	13		
Estabilidade no emprego		3	5	17	3	
Identificação com o trabalho		2	12	12	2	

Em termos globais sente se motivado por trabalhar nesta agência?

.....

.....

Questão 2						
Avaliação global da motivação						
	A valiação da motivação					
	1	2	3	4	5	n/a
Em termos globais, a avaliação da motivação do pessoal nesta agência		5	7	15	1	

Os dados, empíricos, buscados a partir do campo, têm propriedades e cabimentação científicas, se, caso da primeira tarefa deste trabalho, o Inquérito for estruturado e processado segundo regras de cientificidade bem claras, e que convém mostrar como parametrizando o Inquérito e sua aplicação. Passar-se-á com esta convicção de uma planificação ou parametrização, cientificamente aceitável, para a Análise dos Resultados do Inquérito.

### Avaliação da satisfação

#### Questão 1

#### Satisfação dos colaboradores com a Organização

Utilizando uma escala em que 1 corresponde a <b>discordo totalmente</b> e 5 corresponde a <b>concordo totalmente</b> , o que pensa das seguintes questões?	classificação					
	1	2	3	4	5	n/a
1-A imagem da Organização	3	18	20	8		
2-Desempenho global da organização	1	28	17	3		
3-O papel da Organização na sociedade		4	27	17	1	
4-Relacionamento da Organização com os cidadãos e a sociedade	3	34	10		2	
5-Forma como a Organização gere os conflitos de interesses	9	36	3	1		
6-Nível de envolvimento dos colaboradores na Organização e na respetiva missão	3	29	16	2		
7-Envolvimento dos colaboradores nos processos de tomada de decisão	11	30	4	3		
8-Envolvimento dos colaboradores em atividades de melhoria	8	32	10			
9-Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e os gerentes	6	24	16	3		
10-Mecanismos de consulta e diálogo entre colaboradores e chefia	5	21	21	2		

#### Questão 2

#### Satisfação com os gerentes e políticas de gestão

Utilizando uma escala em que 1 corresponde a <b>discordo totalmente</b> e 5 corresponde a <b>concordo totalmente</b> , o que pensa das seguintes questões?	Classificação					
	1	2	3	4	5	n/a
11-Competência para liderar a Organização	2	25	14	6	1	
12-Aptidão para comunicar	2	20	24	1	2	
13-Demonstra empenho no processo de mudança	7	22	19	1		
14-Aceita críticas construtivas	24	18	5			1
15-Aceita sugestões de melhoria	15	29	4			
16-Delega competências e responsabilidades	6	32	9			1
17-Estimula e incentiva as pessoas	13	18	6			1
18-Encoraja a confiança mútua e o respeito	9	15	24			
19-Promove ações de formação	22	24	2			
20-Reconhece e premeia os esforços individuais e das equipas	11	19				18
21-Adequa o tratamento dado às pessoas, às necessidades e às situações em causa	6	35	7			
22-Informação e comunicação dos resultados da empresa	8	21	19			

Questão 3						
Satisfação com as condições de trabalho						
Utilizando uma escala em que 1 corresponde a <b>discordo totalmente</b> e 5 corresponde a <b>concordo totalmente</b> , o que pensa das seguintes questões?	Avaliação da satisfação					
	1	2	3	4	5	n/a
Ambiente de trabalho	1	19	17	10	1	
Horário de trabalho		2	29	16	1	
Modo como a Organização lida com os conflitos, queixas ou problemas pessoais	6	30	12	2		
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos pessoais	1	18	21	8		
Possibilidade de conciliar o trabalho com a vida familiar e assuntos relacionados com a saúde	2	20	22	4		
Igualdade de oportunidades para o desenvolvimento de novas competências profissionais	27	18	3			
Igualdade de oportunidades nos processos de promoção	30	18				
Igualdade de tratamento na organização	9	23	14	2		

Questão 4						
Satisfação com os colegas						
Utilizando uma escala em que 1 corresponde a <b>discordo totalmente</b> e 5 corresponde a <b>concordo totalmente</b> , o que pensa das seguintes questões?	Avaliação da satisfação					
	1	2	3	4	5	n/a
Relacionamento interpessoal (confiança, afeto e lealdade entre colegas)		12	20	16		
Partilha de ideias entre colaboradores (por exemplo, ajuda na resolução de um problema)		21	19	8		
Abertura para dialogar abertamente de questões profissionais e pessoais	1	24	10	13		

Questão 5						
Satisfação com as condições de higiene, segurança, equipamentos e serviços						
Utilizando uma escala em que 1 corresponde a <b>discordo totalmente</b> e 5 corresponde a <b>concordo totalmente</b> , o que pensa das seguintes questões?	Avaliação da satisfação					
	1	2	3	4	5	n/a
Espaço físico de trabalho	1	12	24	11		
Equipamentos informáticos disponíveis		9	32	7		
Equipamentos de comunicação disponíveis	1	17	27	3		
Software disponível	9	27	12			
Condições de higiene	1	14	24	8		1
condições de segurança	2	23	16	7		
Preocupações ambientais	3	5	3	1		36
Refeitório ou local para refeições	3	10	23	12		
Instalações sanitárias	2	10	25	10	1	

Questão 6						
Satisfação com a carreira						
Utilizando uma escala em que 1 corresponde a <b>discordo totalmente</b> e 5 corresponde a <b>concordo totalmente</b> , o que pensa das seguintes questões?	A valiação da satisfação					
	1	2	3	4	5	n/a
Política de gestão de recursos humanos, existe na organização (a empresa reconhece que as pessoas são o seu principal recurso)	9	30	7	2		
Oportunidades criadas pela organização para desenvolver novas competências	15	30	3			
Ações de formação que realizou até ao presente	19	27	1	1		
Mecanismos de consulta e diálogo existentes na organização	3	27	14	4		
O nível de conhecimento que tem dos objetivos da Organização	6	25	14	3		

Questão 7						
Satisfação com a remuneração						
Utilizando uma escala em que 1 corresponde a <b>discordo totalmente</b> e 5 corresponde a <b>concordo totalmente</b> , o que pensa das seguintes sugestões?	A valiação da satisfação					
	1	2	3	4	5	n/a
Vencimento adequado à sua responsabilidade	16	23	8	1		
Vencimento adequado à sua experiência como profissional	12	31	5			
Vencimento adequado ao seu desempenho	12	30	6			
Atribuição de prémios adequado ao desempenho	11	33	1			3

Em termos globais, sente-se satisfeito por trabalhar nesta agência bancária?

.....

.....

Questão 8						
Avaliação global da satisfação						
Utilizando uma escala em que 1 corresponde a <b>discordo totalmente</b> e 5 corresponde a <b>concordo totalmente</b> , o que pensa das seguintes sugestões?	A valiação da satisfação					
	1	2	3	4	5	n/a
Em termos globais, a avaliação da satisfação do pessoal nesta agência	1	31	13	3		

Questão 1 Motivação						
Utilizando uma escala em que 1 corresponde a <b>discordo totalmente</b> e 5 corresponde a <b>concordo totalmente</b> , o que pensa das seguintes sugestões?	A valiação da motivação					
	1	2	3	4	5	n/a
Condições físicas de trabalho		17	21	10		
Aprender novos métodos de trabalho	4	29	17	3		
Participar em ações de formação	8	28	12			
Sugerir melhorias	4	32	12			
Oportunidades de crescimento	14	30	3	1		
Desenvolver trabalho de equipa	2	24	21	1		
Participar em projetos de mudança na Organização	6	32	9	1		
Remuneração e outros benefícios	14	29	3			1
Reconhecimento do desempenho	15	26	2			5
Autonomia e poder (margem da liberdade e poder de exercício das suas funções)	3	25	19	1		
Estabilidade no emprego	1	12	28	7		
Identificação com o trabalho	2	20	19	6		

Em termos globais sente se motivado por trabalhar nesta agência?

.....  
 .....

Questão 2 Avaliação global da motivação						
Utilizando uma escala em que 1 corresponde a <b>discordo totalmente</b> e 5 corresponde a <b>concordo totalmente</b> , o que pensa das seguintes sugestões?	A valiação da motivação					
	1	2	3	4	5	n/a
Em termos globais, a avaliação da motivação do pessoal nesta agência		31	14	3		

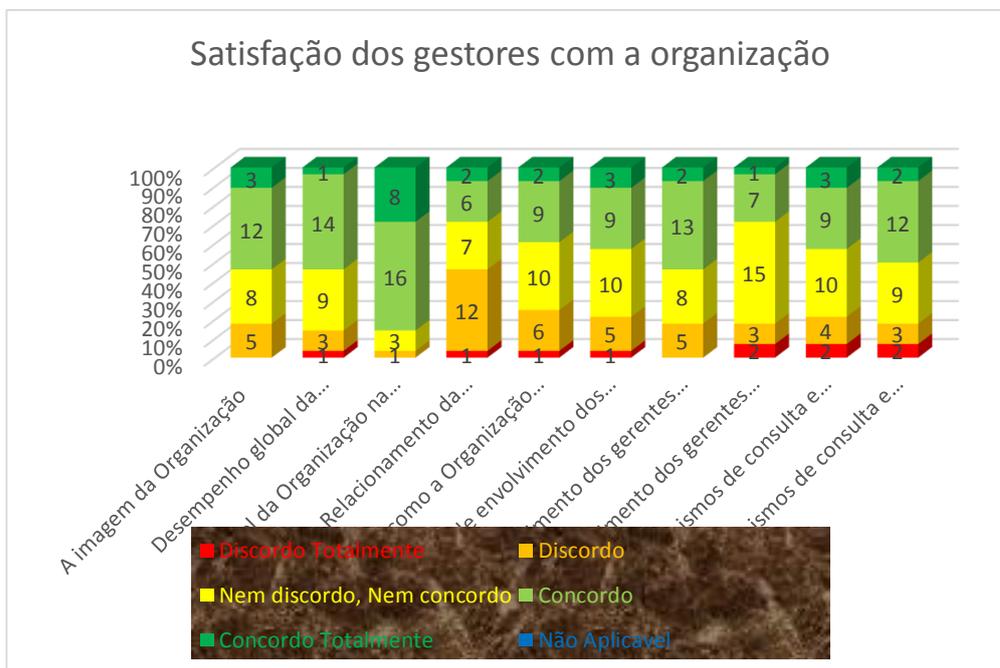
### II.3. Análise dos Resultados do Inquérito

O processamento estatístico-analítico dos dados da Tab 7, considerando os campos de incidência do Inquérito mais relevantes, e a morfologia com que foram processados no terreno, adaptando-os quer aos funcionários gestores quer aos não gestores, deve produzir duas séries de painéis estatísticos, respetivamente, com:

- (i) Análise dos resultados do Inquérito, dirigido aos Gestores de balcões;
- (ii) Análise dos resultados do Inquérito, dirigido aos não gestores

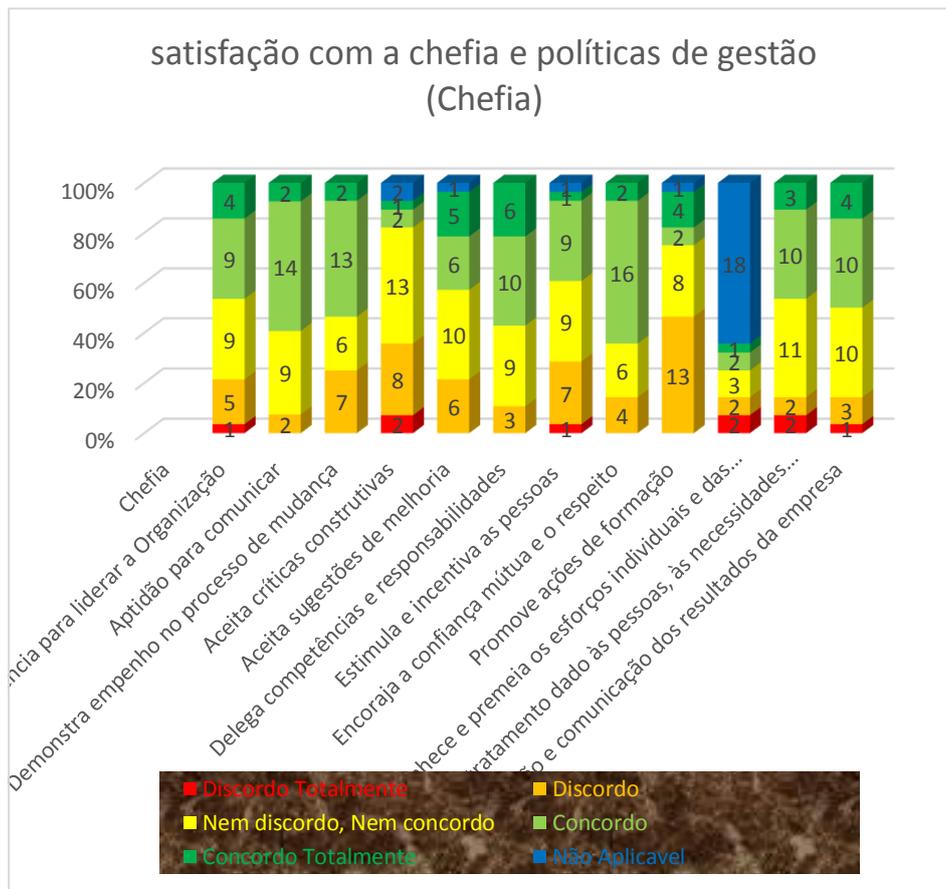
#### Série I: Resultados do Inquérito, dirigido aos Gestores de balcões

Tab. 7.1



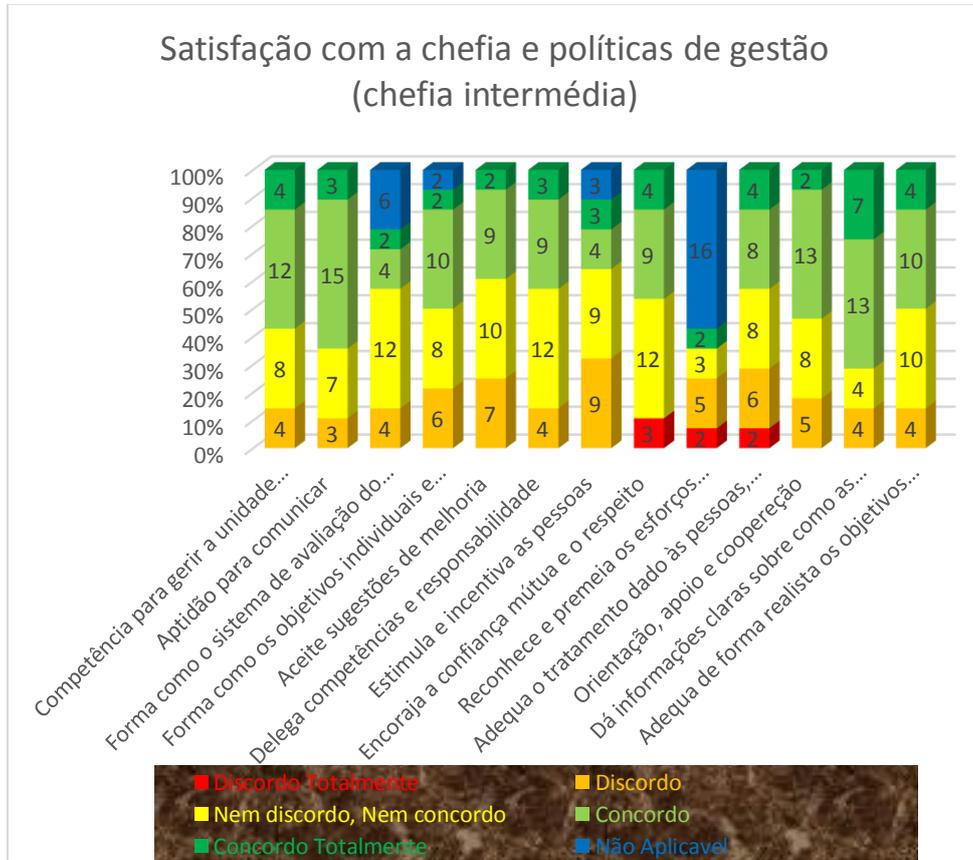
1º) Quanto à excelência funcional da organização (Tab. 7.1), dos gestores inquiridos, 60% dão valor positivo (4 a 5), 30% dão valor neutro (3), e 20% dão valor negativo (0-2). Mostra-se uma valoração boa dos gestores na dinâmica do binómio [Motivação e Satisfação].

Tab. 7.2.

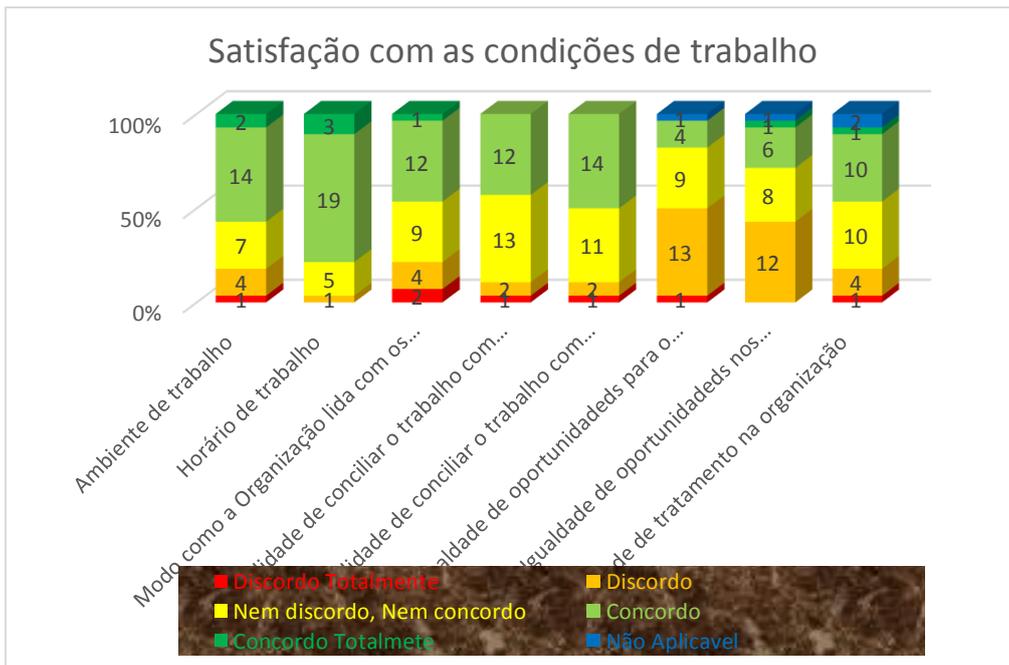


2º) Quanto à satisfação dos mesmos gestores bancários, com respeito aos seus chefes hierárquicos e suas políticas de gestão (Tabs. 7.2, e 7.3), dos inquiridos, 70% dão valor positivo (4 a 5), 20% dão valor neutro (3), e 10% dão valor negativo (0-2). Mostra-se uma valoração boa dos gestores, quando avaliam a sua interação com a cúpula dos seus chefes, em relação a eles, e das suas políticas de gestão. Sob este aspeto, poder-se-ia aferir de uma boa uma tendência, articuladora do binómio [Motivação e Satisfação].

Tab. 7.3

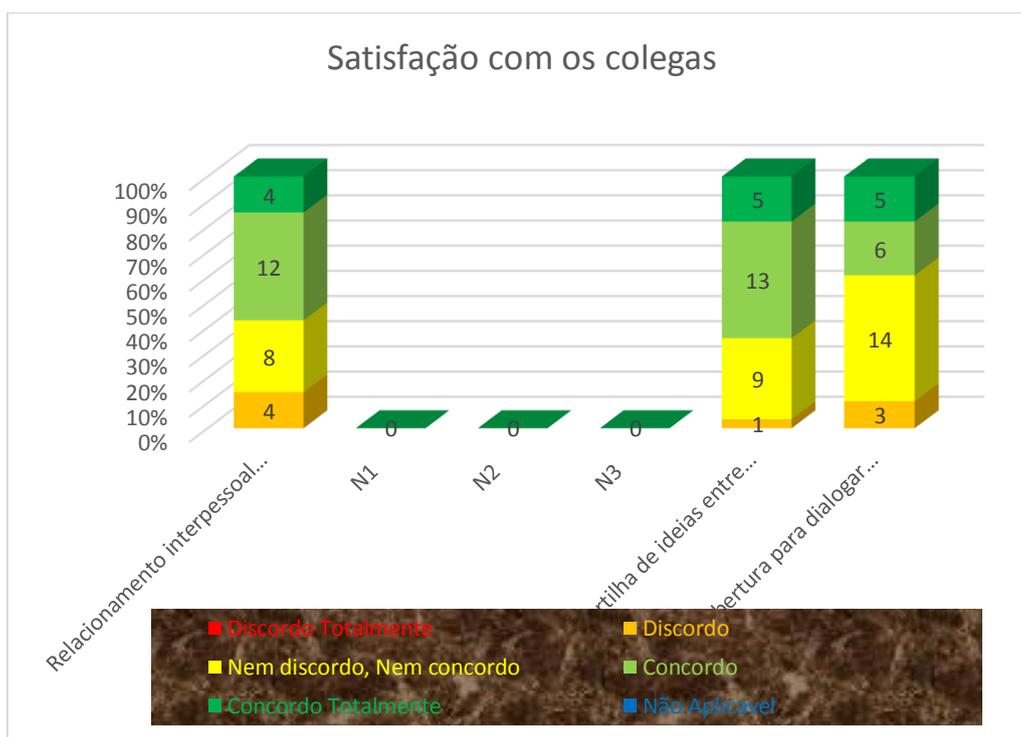


Tab. 7.4



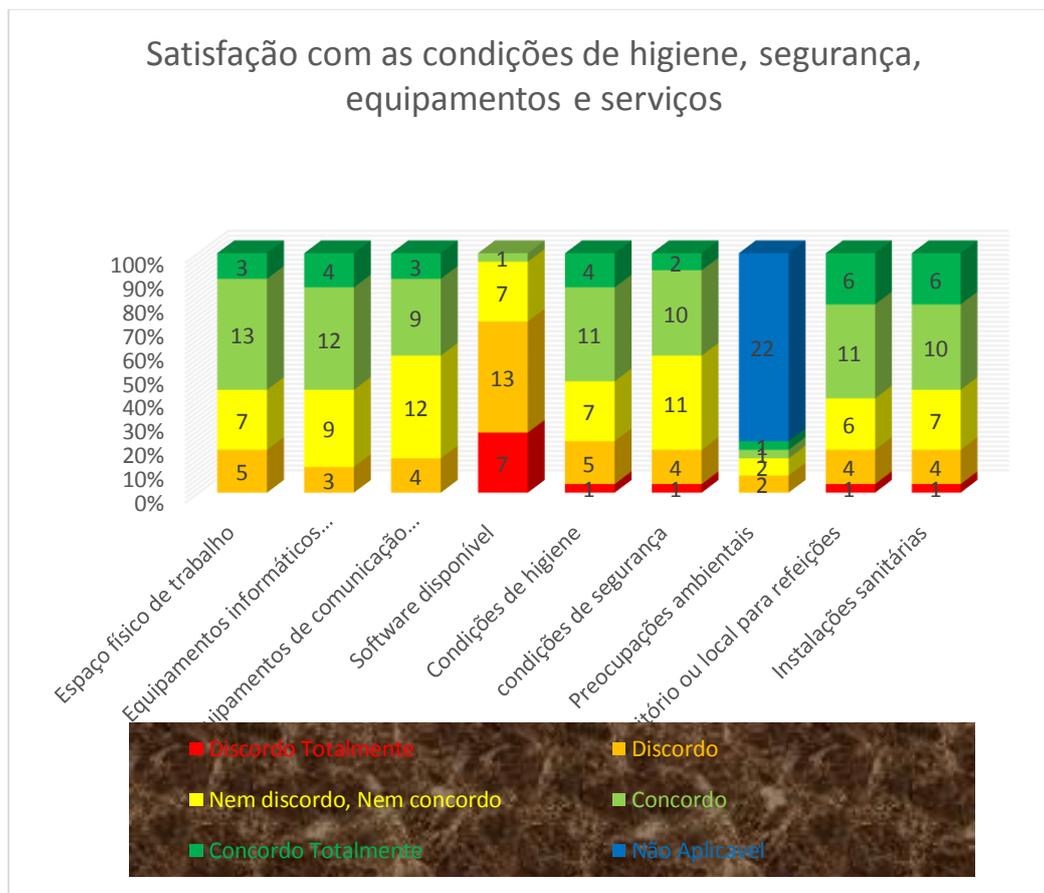
3º) Quanto à satisfação para com suas as condições de trabalho (Tab. 7. 4), dos gestores bancários inquiridos, 60% dão valor positivo (4 a 5), 35% dão valor neutro (3), e 5% dão valor negativo (0-2). Mostra-se uma valoração claramente positiva, e indutora do binómio [Motivação e Satisfação].

Tab. 7. 5



4º) Quanto ao inter-relacionamento entre colegas, (Tab. 7. 5), dos gestores bancários inquiridos, 65% dão valor positivo (4 a 5), 25% dão valor neutro (3), e 10% dão valor negativo (0-2). Mostra-se uma valoração satisfatória, indiciária de companheirismo ou colegialidade laboral saudável no trabalho, um aspeto fecundo da [Motivação e Satisfação]

Tab. 7. 6



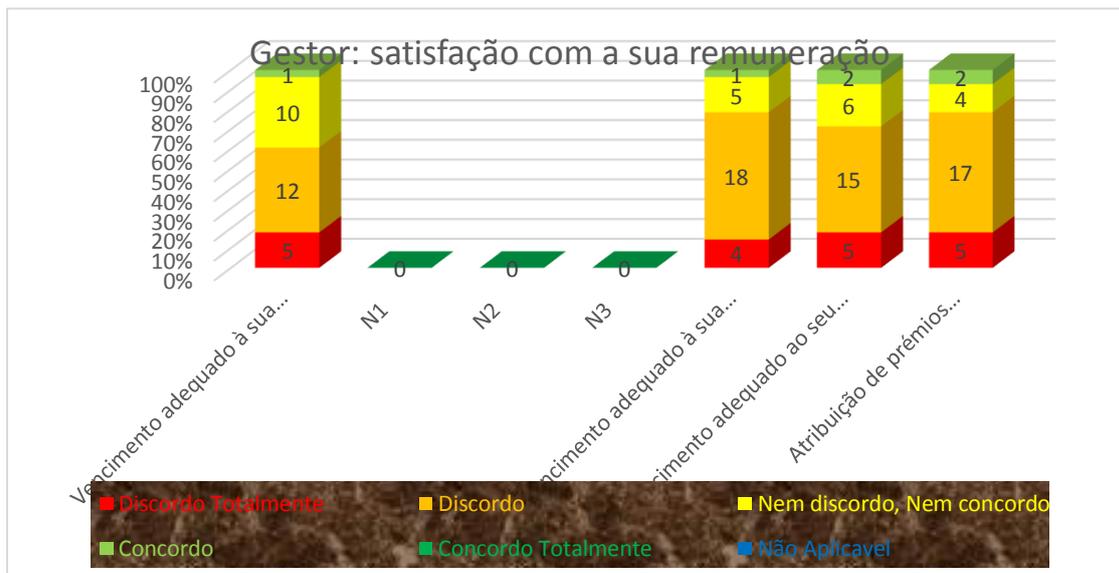
5º) Quanto à avaliação do binómio [Motivação e Satisfação], do ponto de vista das condições da higiene, segurança e equipamentos, no meio laboral (Tab. 7. 6) gestor, dos inquiridos, 60% dão valor positivo (4 a 5), 25% dão valor neutro (3), e 10% dão valor negativo (0-2). A satisfação mostra-se grande, desse ponto de vista

Tab. 7. 7



6º) Quanto à avaliação do binómio [Motivação e Satisfação], do ponto de vista de uma realização (progressiva) da carreira bancária por parte dos gestores (Tab. 7. 7), dos inquiridos, 20% dão valor positivo (4 a 5), 30% dão valor neutro (3), e 50% dão valor negativo (0-2). A valoração negativa da carreira profissional deve ser um questionamento sobre uma efetiva ativação do referido binómio, na organização.

Tab. 7. 8



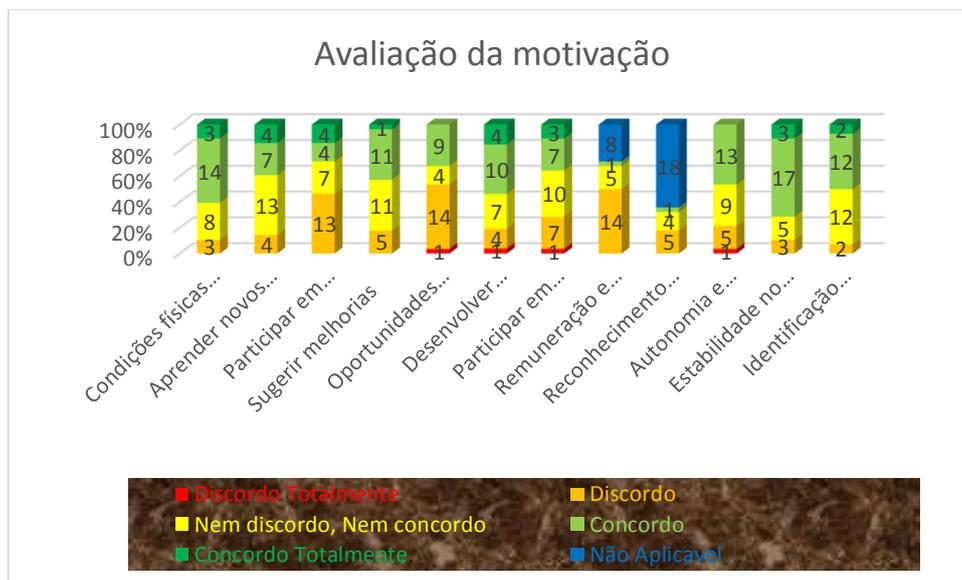
7º) Quanto à satisfação com a remuneração, (Tab. 7. 8), dos gestores inquiridos, 10% dão valor positivo (4 a 5), 25% dão valor neutro (3), e 65% dão valor negativo (0-2): Mostra-se descontentamento pronunciado quanto à remuneração, uma alavanca irreduzível do binómio [Motivação e Satisfação].

Tab. 7. 9



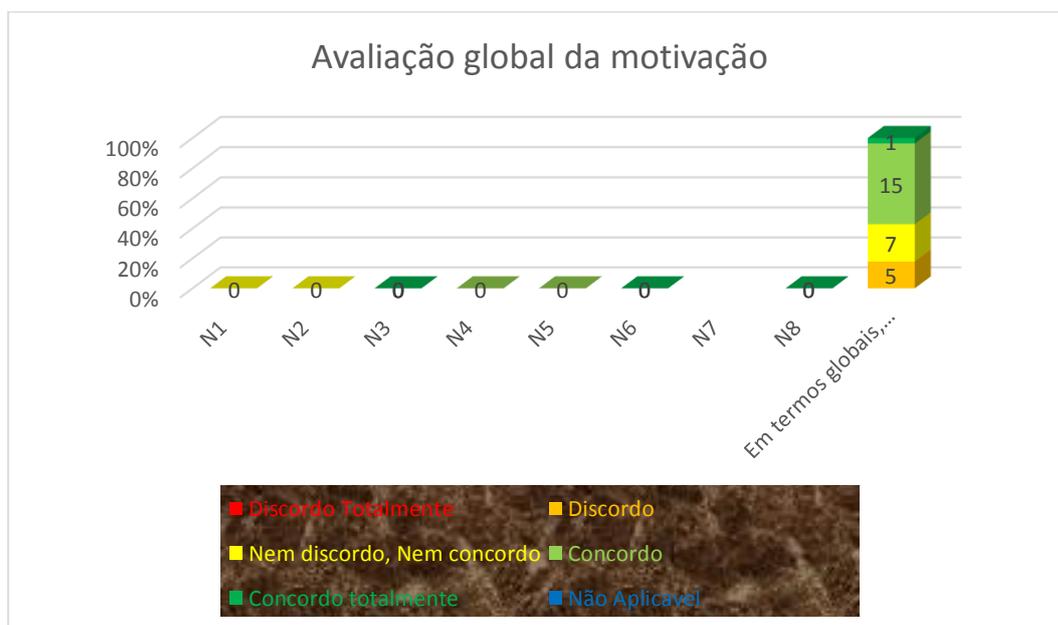
7º) Quanto à percepção de uma satisfação global, laboral (Tab. 7. 9), dos gestores inquiridos, 70% dão valor positivo (4 a 5), 15% dão valor neutro (3), e outros 15% dão valor negativo (0-2) à avaliação de uma satisfação global em funções de gestão bancária

Tab. 7. 10



8º) Quanto à avaliação do facto de o gestor bancário trabalhar motivado ou não (Tab. 7. 10 e Tab. 7. 11), dos mesmos registam-se estas validações: mais de 50% assumem validação positiva (4 a 5), cerca de 25% atribuem validação neutra (3), e outros cerca de 25% dão valor negativo ao ítem, motivacional.

Tab. 7. 11



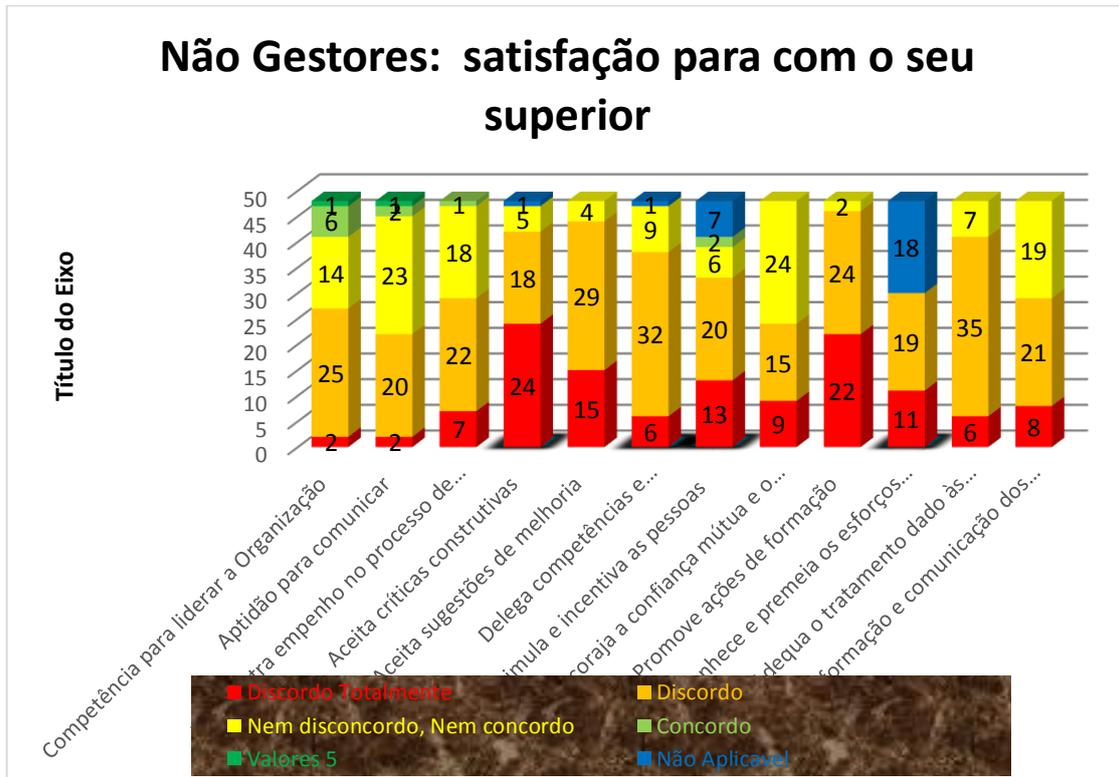
**Série II: Análise dos resultados do Inquérito, dirigido aos não gestores**

9º) Quanto à sua satisfação para com a sua organização laboral, dos não gestores inquiridos (Tab. 7. 12 e Tab. 7. 13), até 15% dão valor positivo (4 a 5), 20% dão valor neutro (3), e 65% dão valor negativo (0 a 2). Desde logo, a insatisfação dos não gestores contraria a satisfação dos gestores, nestes aspectos.

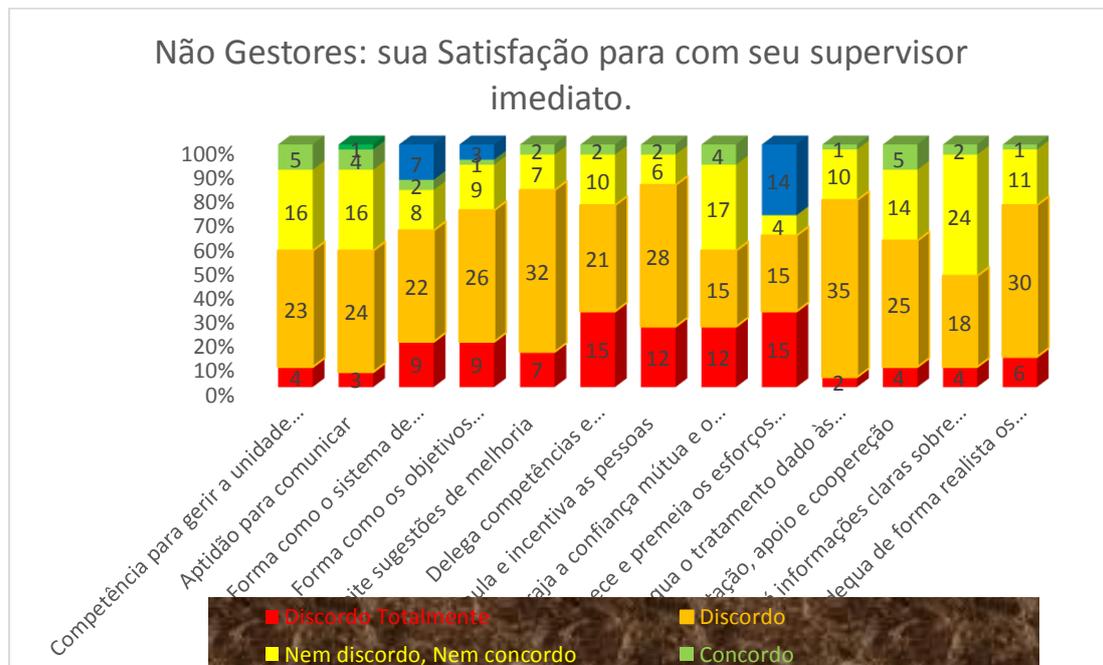
Tab. 7.12



Tab. 7.13

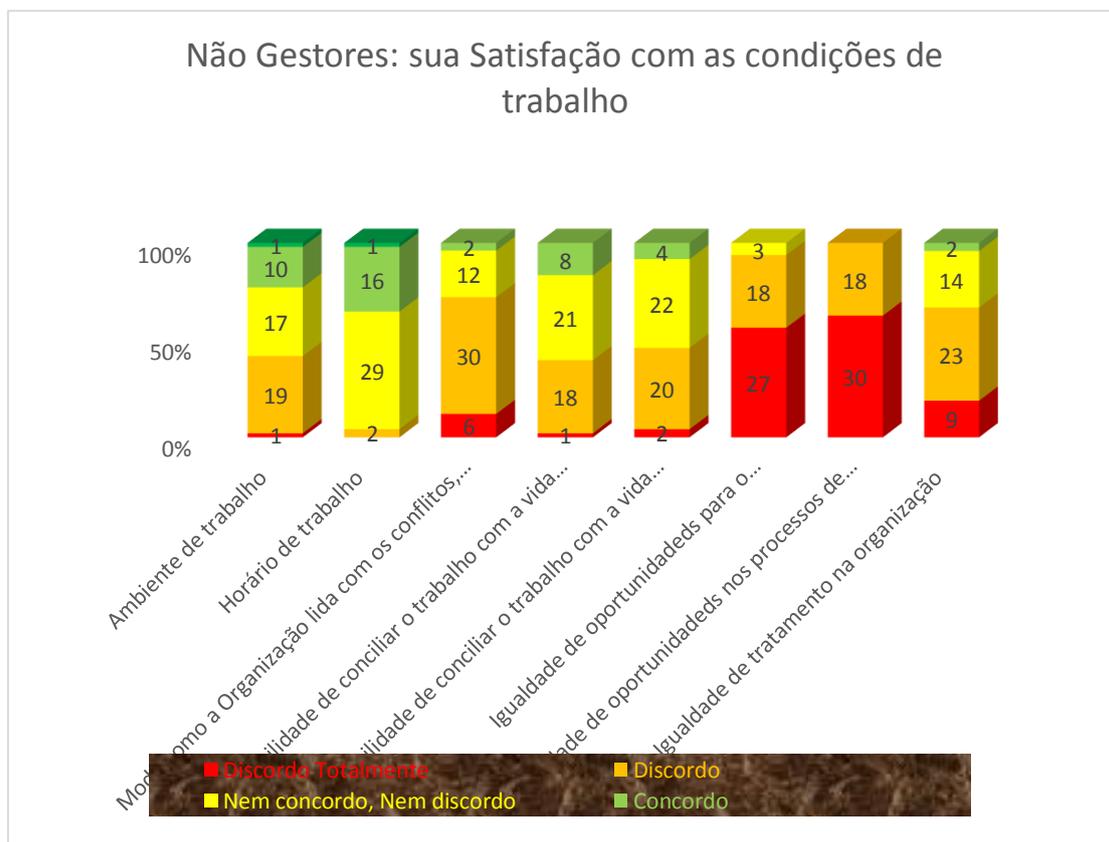


Tab. 7.14



10º) Em termos de avaliação de sua satisfação, relativamente ao seu supervisor imediato (Tab. 7. 14), dos bancários não gestores inquiridos, 10% dão valor positivo (4 a 5), 20% dão valor neutro (3), enquanto 70% dão valor negativo. Consolida-se, com esta evidência, a oposição valorativa entre gestores e não gestores.

Tab. 7. 15



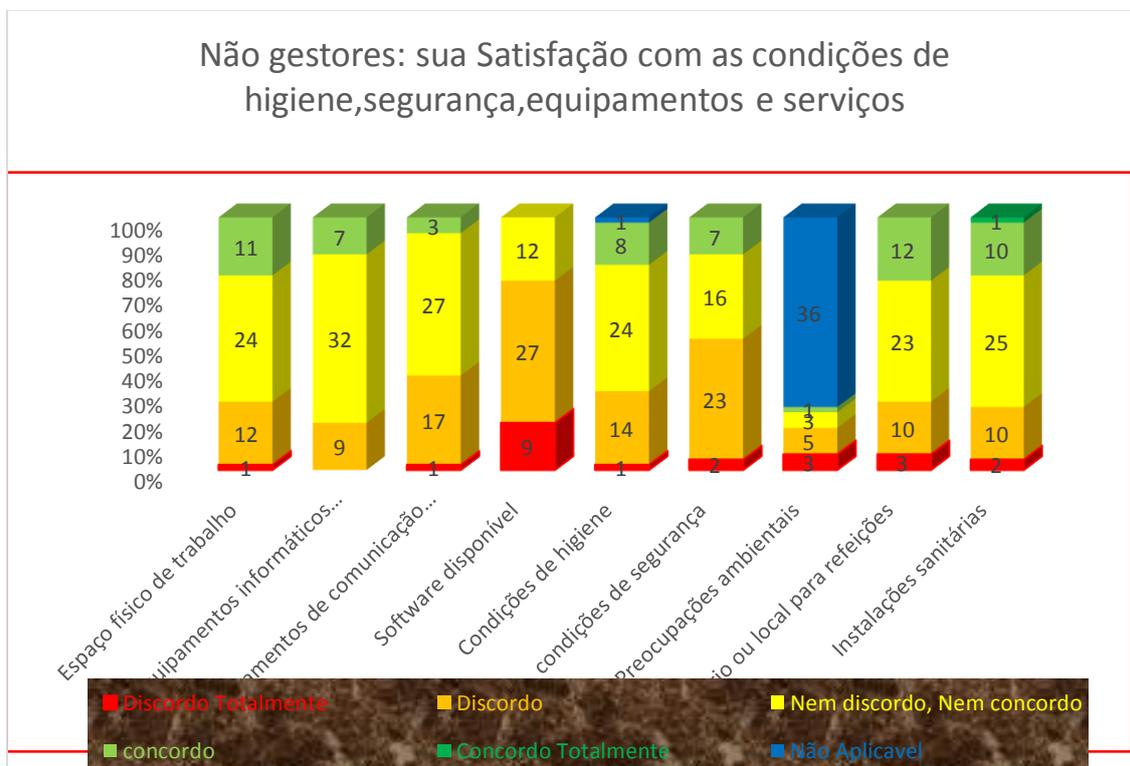
11º) Examinando as suas condições de trabalho (Tab. 7. 15), os funcionários bancários não gestores, inquiridos, distribuem-se assim: 20% dão nota positiva (4 a 5), 25% dão nota neutra (3), e 55% dão nota negativa, o que exprime um resultado de descontentamento.

Tab. 7. 16



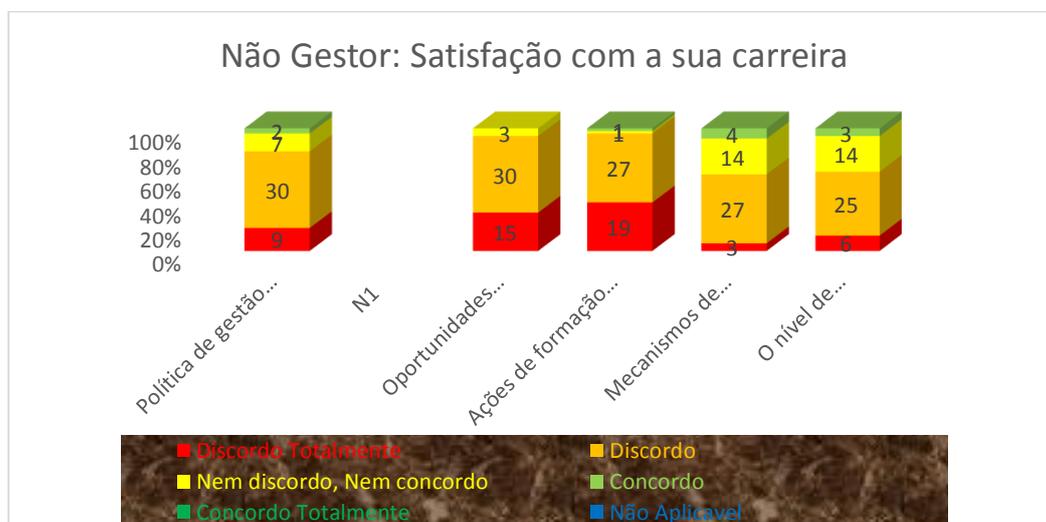
12º) Quanto ao inter-relacionamento entre colegas (Tab. 7. 16), dos não gestores inquiridos, 30% dão satisfação (4 a 5), 30% dão neutralidade (3), e 40% dão insatisfação (0 a 2). Este registo indicia um clima de pouca camaradagem laboral

Tab. 7. 17



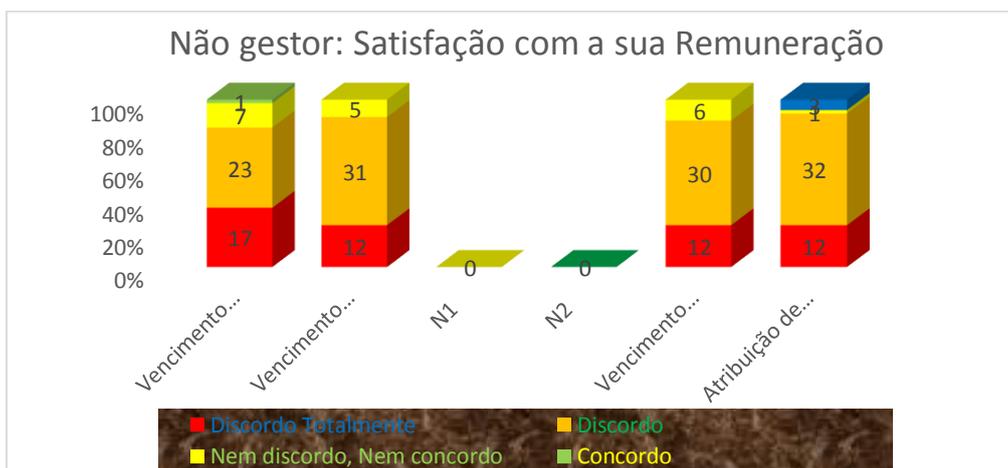
13º) Quanto à higiene, segurança e equipamentos (Tab. 7. 17), dos não gestores inquiridos, 25% dão satisfação (4 a 5), 35% dão nota neutra (3), e 40% dão insatisfação (0 a 2), resultado que tende a contrastar com o dos gestores sobre aspeto homólogo.

Tab. 7. 18



14º) Quanto à satisfação com a sua carreira, do quórum dos não gestores inquiridos (Tab. 7. 18), 10% dão satisfação (4 a 5), 20% dão nota neutra (3), e 70% dão insatisfação (0 a 2).

Tab. 7. 19



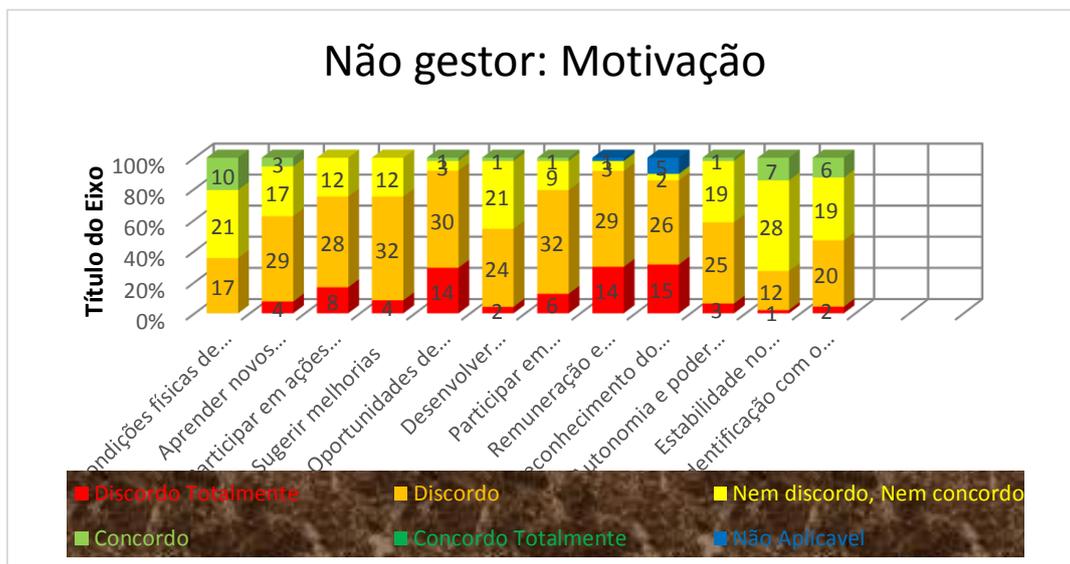
15º) Quanto à satisfação com a sua remuneração, dos não gestores inquiridos (Tab. 7. 19), 5% dão satisfação (4 a 5), 10% dão nota neutra (3), e 85% dão insatisfação (0 a 2), um índice, de insatisfação, que converge com o dos gestores.

Tab. 7. 20



16º) Quanto à sua satisfação global, (Tab. 7. 20), dos não gestores inquiridos, 5% dão satisfação (4 a 5), 20% dão nota neutra (3), e 75% dão insatisfação (0 a 2)

Tab. 7. 21



17º) Quanto à sua motivação laboral (Tab. 7. 21 ), dos não gestores inquiridos, até 10% dão satisfação (4 a 5), até 25% dão nota neutra (3), e cerca de 65% dão insatisfação (0 a 2).

Tab. 7. 22



17º) Quanto à sua motivação laboral (Tab 7. 22), dos não gestores inquiridos, até 10% dão satisfação (4 a 5), até 25% dão nota neutra (3), e cerca de 65% dão insatisfação (0 a 2

Os resultados do Inquérito, se se der a significativa ponderação aos valores, motivacionais, dos salários e da progressão de carreira, tanto na Série I, dos gestores, como na Série II, dos não gestores, sintetizam-se com estas três evidências relevantes:

- (i) Os gestores inquiridos afirmaram que as suas organizações estão em boa situação de [Motivacional e Satisfação] laboral;
- (ii) Nenhum dos funcionários não gestores afirmou estar o seu balcão de trabalho em boa situação de [Motivação e Satisfação];
- (iii) Nenhum dos clientes ou utente de banco inquirido afirmou estar a usar o serviço bancário com boa [Motivação e Satisfação].

Perante este tipo de resultado admite-se, legitimamente, não estar o binómio [Motivação e Satisfação] cativado em banca de Luanda, inquirida. Esta conclusão, ditada por duas verificações do Inquérito principal – (i) a profunda insatisfação salarial e (ii) a inexistência de uma progressão da carreira profissional bancária – supera, e, porventura,

integrará resultados, a obter por outro inquérito auxiliar, avaliador da liderança e cultura profissional, por exemplo.

Importa propor que dentre as três dimensões da noção do binómio [Motivação e Satisfação], apenas uma, a “fundamental” é universal, e de “ativação natural”; as outras duas, a “operacional” e a “funcional” são de “ativação circunstancial”, segundo as estritas necessidades das organizações. Atualmente, a banca angolana, inquirida não cativa ou ativa incipientemente o binómio [Motivação e Satisfação], não carecendo, porventura, deste alavancamento instrumental, para alcanças lucros satisfatórios. Neste quadro laboral, julga-se que não só o gestor prescinde deste instrumento, como o próprio colaborador não nutre expectativa para que seja motivado, no intuito de otimizar a sua ergonomia. Esta ideia pode ser a grande conclusão a reter deste trabalho.

## CONCLUSÃO

O facto de o binómio [Motivação e Satisfação] não fazer parte da estratégia bancária em banca angolana de Luanda, e quiçá em mais bancos do país e de outros locais africanos, pode ter, entre outras explicações possíveis, um lado objetivo e um lado subjetivo:

- Estará, objetivamente, em causa o facto de bancos como os inquiridos não precisarem, circunstancialmente, deste manípulo gestor (da Motivação/Satisfação), para alcançarem os seus lucros;
- Estará, subjetivamente, em causa, conseqüente à insatisfação dos depositantes, o facto de abandonarem ou não usarem o serviço destes bancos.

A fuga de capitais para bancos mais fiáveis e satisficentes e a preferência a guardar as suas poupanças, em vez de as confiar à banca, embora não estudadas neste trabalho, poderão ser uma realidade. De salientar que em comunidades africanas, tal como entre angolanos, a custódia de dinheiro e o mecanismo social, conservador de uma poupança é o “processo *Dikelemba*”. Este processo consiste em formar uma rede de contribuintes para um “comedor”, a vez: um grupo de pessoas combina que, por mês, por exemplo, uma determinada soma, invariável, seja entregue a um dos membros da rede. Se este é “quem come” num mês, o mês seguinte “come outro membro”, e assim sucessiva e ciclicamente. Embora este trabalho não tenha versado nesta prática, podemos atestar, como originários e vivendo nesta terra, que é um processo cada vez mais retomado pelas populações. Pode admitir-se que a insatisfação que a população, de humilde poupança tem da banca, promove o recurso às formas tradicionais de fazer poupança como o processo *Dikelemba*.

Para concluir, o lucro, satisfatório, que, pretensamente a banca, como a inquirida faz, no terreno, poderia, porventura, ser exponencialmente maior, com a alavancagem, monitorizada, do binómio [Motivação e Satisfação] quer sobre os funcionários quer sobre os clientes, porque, de resto, em negócios, a eficiência não implica só o alcance de maiores lucros com o menor investimento ou custo possível, mas também o não

desperdício de iminente oportunidade de maiores vantagens de crescimento, pois os atuais fatores conjunturais, generosamente favoráveis, podem não ser invariáveis

## BIBLIOGRAFIA

Aquino, Cleber (1989). *Administração de Recursos Humanos: uma introdução*. São Paulo: Ed. Atlas SA. Brasil.

Azevedo, Rosemere (2012). *Satisfação no trabalho dos profissionais de cuidados de saúde primários: Estudo exploratório em profissionais de cuidados de saúde primários de um agrupamento de centros de saúde*. Dissertação apresentada à Universidade Fernando Pessoa como parte dos requisitos para obtenção do grau de mestre em psicologia – Especialização em psicologia social e das organizações. Porto. Portugal.

BNA – Banco Nacional de Angola (2016). *Instituições financeiras autorizadas*. Luanda: Angola.

BNA – Banco Nacional de Angola (2016). ABANC Associação angolano de bancos: *Evolução Histórica do Sistema Financeiro Angolano*. Luanda. Angola.

Barracho, Liliana Patrícia Pereira (2013). *Motivação e Satisfação dos colaboradores: O caso do Grupo Somitel*. Relatório de estágio do mestrado em gestão apresentado à faculdade de economia da Universidade de Coimbra para obtenção do grau de mestre. Coimbra. Portugal.

Bergamini C. W. *Motivação*. São Paulo: Atlas, 2º ed., 1989.

Bueno, Marcos (2002). *As teorias de motivação humanas e a sua contribuição para a empresa numanizada: um contributo a Abraham Maslow*. Revista do centro de ensino superior de Catalão – CESUC – Ano IV – nº 06 – 1º Semestre – 2002.  
<http://www.fineprint.com>.

(B & R Consultoria empresarial): (2012). *O perfil ideal para um bom gestor* ([www.berconsultoria.com.br](http://www.berconsultoria.com.br)([pt.slideshare.net/jmaneto/perfil-ideal-para-um-bom-gestor](http://pt.slideshare.net/jmaneto/perfil-ideal-para-um-bom-gestor))).

Chiavenato, Idalberto (1997). *Recursos humanos, Edição Compacta*. 4º edição. São Paulo: Editora Atlas SA. 1997. Brasil.

Chiavenato, Idalberto (2004). *Introdução à teoria geral de administração*. 7º edição rev. e atual. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Brasil.

Fernandes, Vasco Luís Quaresma Simões (2014). *Caracterização do Perfil de Competências do Gestor*. Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de mestre em ciências empresariais. Escola Superior de Ciências Empresariais: Instituto Politécnico de Setúbal (IPS). Setúbal. Portugal.

Hampton, David R. (1982). *Administração Contemporânea*. - 3ª Edição revista. São Paulo: McGraw-Hill Ltda. E Makron Books do Brasil Editora Ltda. Brasil.

KAMAKAWA, EDSON (2011). *A motivação nas organizações*. 7º BPM (cruzeiro do Oeste, PR), um estudo de caso. Programa Nacional de Formação em Administração Pública Fazer referencias aos fatores intrínsecas e extrínsecas de Herberg.

Leite, Mónica Celeste da Silva Barros (2013). *Satisfação no trabalho: determinantes organizacionais e pessoais mais relevantes*. Dissertação Submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de mestre em gestão de recursos humanos do Instituto superior de Línguas e administração (ISLA). Vila Nova de Gaia. Portugal.

Rosa, Luís (1994). *Cultura organizacional: Motivação e Liderança - (Psicologia das Organizações)*. Lisboa: Editorial Presença. Portugal.

Robbins, Stephen P. (2007). *Comportamento Organizacional*. Pearson, 66-71, 1131-179.

Santos, Bruno (2012). *Satisfação no trabalho: O caso de um banco*. Dissertação apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de mestre em gestão estratégica de recursos humanos. Escola Superior de Ciências Empresariais Instituto Politécnico de Setúbal (IPS). Setúbal. Portugal.

Sousa, Paulo - Editorial inforbanca: [www.ifb.pt](http://www.ifb.pt).

## ANEXOS

### Tabela de género, faixa etária e tempo de serviço (gerentes)

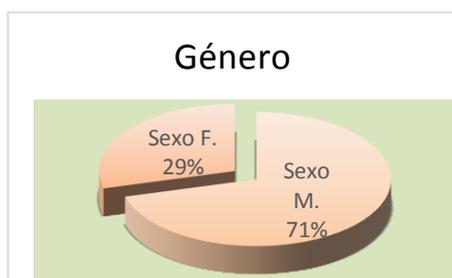
Quadro de distinção de género, faixa etária e tempo de serviço				
		Gerentes	Colaboradores	Clientes
Género	M.	34	21	19
	F.	14	27	29
Idade	≤ 35 anos	29	23	18
	≥ 36 anos	19	25	30
H. Literária	E. superior	37	30	
	E. secundário	11	18	
T. Serviço	Mais de 15 anos	27	27	
	Menos de 15 anos	21	21	

Tab. 8 - Género, faixa etária e tempo de serviço (gerentes)

Fonte: adaptada por mim próprio

### Análise de género, faixa etária e tempo de serviço (gerentes)

Tab.8.1



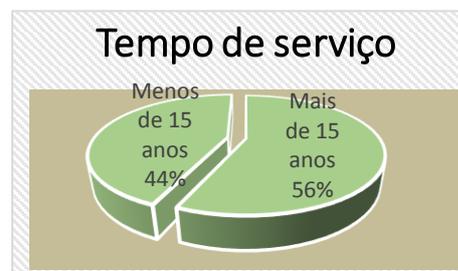
Tab. 8.2



Tab. 8.3



Tab. 8.4



## Aprendizagem Organizacional

Tab. 9 Aprendizagem Organizacional  
Fonte: Dutschke, G. (2015)

### Entrevista feita aos colaboradores

Questão 1 Cultura Organizacional						
Utilizando uma escala em que 1 corresponde a <b>discordo totalmente</b> e 5 corresponde a <b>concordo totalmente</b> , o que pensa das seguintes questões?	Selecione com um X um item					
	1	2	3	4	5	n/a
A Organização tem uma visão clara, formal e coerente sobre o futuro.		16	28	4		
A Organização disponibiliza tempo para a aprendizagem de novas técnicas de trabalho e gestão.	5	22	19	2		
A Organização incentiva a discussão aberta e sem preconceitos dos diferentes pontos de vista e opiniões.	8	31	9			
Os profissionais são abertos e honestos quando trabalham em equipa.		16	32			
Os problemas e os erros são aceites e partilhados entre profissionais, sendo reconhecidos como uma importante fonte de aprendizagem.	2	31	15			
A Organização suporta os colaboradores que assumem riscos calculados.	6	29	11	2		
Na organização existe um espaço onde os colaboradores podem conviver informalmente.	3	12	21	12		

Questão 2 Liderança						
Utilizando uma escala em que 1 corresponde a <b>discordo totalmente</b> e 5 corresponde a <b>concordo totalmente</b> , o que pensa das seguintes questões?	Selecione com um X um item					
	1	2	3	4	5	n/a
Os gerentes dão a conhecer a missão da Organização.	2	16	26	4		
Os gerentes incentivam os colaboradores a sugerirem novas ideias.	3	30	15			
Os gestores incentivam a partilha formal de informação.	2	27	14			
Os gerentes incentivam a partilha informal de informação.		30	18			
Os gerentes incentivam partilha da informação e conhecimento obtidos pelos colaboradores, que ajudam na tomada de decisões.	4	22	21	1		
Os colaboradores e equipas são premiados pelas novas ideias que originam inovação e conhecimento.	6	18	6	1		17
A definição da estratégia da organização é da responsabilidade de diferentes colaboradores, em diferentes níveis hierárquicos, não sendo apenas responsabilidade dos gerentes.	3	32	13			
A implementação da estratégia da Organização é da responsabilidade dos diferentes colaboradores, em diferentes níveis hierárquicos, não sendo apenas responsabilidade dos gerentes.	3	34	11			
Os gerentes consideram a Organização competitiva, no futuro se tiver capacidade de criar novo conhecimento e inovação.		38	9	1		

Questão 3						
Gestão de Pessoas						
Utilizando uma escala em que 1 corresponde a <b>discordo totalmente</b> e 5 corresponde a <b>concordo totalmente</b> , o que pensa das seguintes questões?	Seleccione com um X um item					
	1	2	3	4	5	n/a
A organização considera importante a contribuição de todos para a criação de uma visão comum da comunicação.		26	20	2		
A Organização tem procedimentos que permitem os seus colaboradores a aprendizagem e obterem resultados concretos.	2	30	16			
A Organização acredita na aprendizagem, ao longo da vida, e promove a sua implementação junto dos colaboradores.	7	29	11	1		
A Organização incentiva a aprendizagem extraprofissional.	5	10	16			17
Os colaboradores acreditam que se cometerem erros justificados no desempenho da sua função, não serão severamente penalizados pela organização.	11	31	6			
A Organização promove regularmente reuniões onde dá a conhecer as melhores lições aprendidas, tendo como objetivo promover alterações na Organização.	4	27	17			
A Organização tem os recursos humanos necessários para garantir a contínua criação de conhecimento.	4	23	21			
A Organização tem facilidade em angariar colaboradores com a formação, experiência e perfil, necessários, para a criação de conhecimento.	8	28	11	1		

Questão 4						
Estrutura e processos Organizacionais						
Utilizando uma escala em que 1 corresponde a <b>discordo totalmente</b> e 5 corresponde a <b>concordo totalmente</b> , o que pensa das seguintes questões?	Seleccione com um X um item					
	1	2	3	4	5	n/a
A Organização tem estruturas e processos formais que promove a partilha de conhecimentos entre os colaboradores e a Organização.	1	15	30	2		
A Organização tem sistemas formais que permitem a aprendizagem contínua dos colaboradores através da experiência adquirida no desempenho da sua função.	2	34	12			
A Organização tem sistemas formais que permitem a aprendizagem e a criação de conhecimento através de recursos a fontes externas à Organização.	2	13	32	1		
A Organização tem sistemas formais que permitem a criação, aquisição e difusão do conhecimento.	3	31	14			
A Organização tem sistemas formais que incentivam os colaboradores a procurarem soluções criativas para os problemas complexos.	8	32	8			
Existem, formalizados na Organização, práticas ou ferramentas de investigação que permite o desenvolvimento de novas propostas.		7	29	12		

Questão 5 Performance						
Utilizando uma escala em que 1 corresponde a <b>discordo totalmente</b> e 5 corresponde a <b>concordo totalmente</b> , o que pensa das seguintes questões?	Selecione com um X um item					
	1	2	3	4	5	n/a
O tempo necessário para a empresa introduzir um novo produto ou serviço no mercado, é inferior ao de um ano atrás.		14	32	2		
O tempo de resposta da empresa às reclamações de clientes é inferior a de um ano atrás.	4	37	7			
O grau de satisfação dos clientes em relação aos produtos ou serviços da Organização é superior ao de um ano anterior.	6	33	9			
O grau de satisfação dos fornecedores na sua relação com a Organização é superior de um ano atrás.	2	24	21			1
O número de sugestões propostas pelos colaboradores é superior quando comparado com o ano anterior.	6	30	7			5
A formação média dos colaboradores da Organização é superior quando comparada com o ano anterior.		12	33	3		
O número de horas de formação por colaborador é superior quando comparado com o ano anterior.	8	33	4			3
O valor do investimento feito pela Organização em tecnologia e processamento de informação é superior ao do ano anterior.	2	5	35	6		

Questão 6 Sucesso da Organização						
Utilizando uma escala em que 1 corresponde a <b>discordo totalmente</b> e 5 corresponde a <b>concordo totalmente</b> , como encara o sucesso do futuro da Organização?	Selecione com um X um item					
	1	2	3	4	5	n/a
	3	24	18	3		

## Resultado da análise da aprendizagem organizacional

Resultados de análise aprendizagem organizacional											
	1	2	3	4	5	6	7	8		Total	Média
Cultura Organizacional	2.8	2.4	2.3	2.7	2.3	2.2	2.9			17.3	2.5
Liderança	2.7	2.3	2.3	2.4	2.4	1.3	2.2	2.2	2.2	20	2.2
Gestão de Pessoas	2.5	2.3	2.1	1.5	1.9	2.3	2.4	2.1		17.1	2.1
Estrutura e processos Organizacionais	2.7	2.2	2.7	2.2	2	3.1				14.9	2.5
Performance	2.8	2.1	2.1	2.4	1.8	2.8	1.8	2.9		18.7	2.3
Sucesso da Organização	2.4										2.4

Tab. 9.1 - Resultado da análise da aprendizagem organizacional

Fonte: adaptada por mim próprio

## Questionário feito aos clientes

Como cliente bancário, considera o seguinte questionário:

1 - Considera eficaz a forma de atendimento nos nossos bancos?

.....

2 – Quais as principais preocupações relativamente a forma de atendimento?

.....

3 – Que melhoria acha importante?

.....

4 - Quais as principais preocupações relativamente ao número de agências?

.....

5 – Que preocupações acha importante?

.....

6 - Na sua opinião, o que provoca as longas filas de espera nos bancos?

.....

7 - Que melhoria acha importante?

.....

8 - De 1 a 5, como classifica o nosso sistema bancário amgolano?

1	2	3	4	5	n/a
---	---	---	---	---	-----

9 - De 1 a 5, como classifica o nosso sistema bancário quanto ao seu funcionamento?

1	2	3	4	5	n/a
---	---	---	---	---	-----

10 – De 1 a 5, como classifica o sistema bancário angolano ao nível de serviços?

1	2	3	4	5	n/a
---	---	---	---	---	-----

Obrigado pela paciência e pelo tempo.

**Resultado da análise do questionário feito aos clientes.**

**Considera eficaz a forma de atendimento nos bancos?**



**Como classifica o sistema bancário angolano ao nível de serviços?**

