Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.15, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jq323m58

SATISFAÇÃO LABORAL DE FUNCIONÁRIOS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA EM MOÇAMBIQUE

JOB SATISFACTION OF EMPLOYEES OF A FINANCIAL INSTITUTION IN MOZAMBIQUE

Carla Maria dos Anjos Casimiro Chemane

Mestre em Administração Pública com especialização em Gestão de Finanças Públicas

Universidade Pedagógica de Maputo, Moçambique
E-mail: carlamariachemane@gmail.com

Farissai Pedro Campira

Doutor em Ciências da Educação, especialização em Psicologia da Educação pela Universidade do Minho, Portugal. Docente da Universidade Licungo, Beira-Moçambique

Universidade Licungo, Faculdade de Educação, Moçambique

E-mail: fcampira@live.com

Recebido: 05/07/2025 – Aceito: 04/08/2025

Resumo

As instituições financeiras, pela sua natureza, constituem um ambiente de alto risco operacional e complexidade que merecem maior atenção e cuidado, pelo que, importa analisar o nível de satisfação dos funcionários que nelas se encontram inseridos. Este artigo, analisa a satisfação laboral de funcionários de uma instituição financeira moçambicana, tomando por base, a Escala de Satisfação no Trabalho (EST) com recurso ao modelo das cinco dimensões de satisfação (salário, chefia, colegas, ambiente de trabalho e promoções). Fizeram parte da amostra, 29 funcionários com idades entre os 25-45 anos, dos quais, 16 correspondentes a 55% do sexo feminino e os remanescentes 13 (45%) do sexo masculino. Para apurar o nível de satisfação destes funcionários, foram realizadas entrevistas com questões previamente concebidas e enquadradas na EST, cujos resultados demonstraram elevado nível de insatisfação nas dimensões relacionadas com promoções, chefia e natureza do trabalho, uma vez que os entrevistados não exitaram em afirmar que sairiam para outras instituições do mesmo ramo de actividade, ainda que o aumento salarial não fosse significativo. A componente salarial, demonstrou-se muito importante devido ao risco operacional que caracteriza as actividades desempenhadas neste sector, concorrendo para prevalência de cenários ligados a fraudes financeiras envolvendo funcionários desta instituição. No entanto, os resultados da dimensão satisfação com colegas foi a que apresentou resultados positivos, comprovando deste modo, a existência de uma forte colaboração entre os membros das equipas, promovendo assim, o espírito de coesão e entreajuda no meio laboral. Estes resultados, despoletam a necessidade de uma intervenção no sector financeiro moçambicano, com vista a reverter o actual cenário, passando necessariamente pela valorização do capital humano, através da melhoria significativa do ambiente em que as actividades são desempenhadas, incluindo questões de formação sobre liderança para os órgãos de chefia e direção, assim como a revisão das políticas salarias que actualmente vigoram.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jq323m58

Palavras-chave: Satisfação no trabalho; Dimensões de satisfação; Instituições financeiras.

Abstract

Financial institutions, by their nature, constitute a high operational risk and complexity environment that deserves greater attention and care, which is why it is important to analyze the level of satisfaction of the employees who are part of them. This article analyzes the job satisfaction of employees from a Mozambican financial institution, based on the Job Satisfaction Scale (EST) using the model of five dimensions of satisfaction (salary, management, colleagues, work environment, and promotions). The sample consisted of 29 employees aged between 25-45 years, of which 16 corresponded to 55% female and the remaining 13 (45%) male. To assess the level of satisfaction of these employees, interviews were conducted with pre-designed questions framed within the EST, the results of which demonstrated a high level of dissatisfaction in dimensions related to promotions, leadership, and the nature of the work, as the interviewees did not hesitate to state that they would leave for other institutions in the same field of activity, even if the salary increase were not significant. The salary component proved to be very important due to the operational risk that characterizes the activities performed in this sector, contributing to the prevalence of scenarios linked to financial fraud involving employees of this institution. However, the results of the dimension of satisfaction with colleagues were the ones that showed positive outcomes, thus proving the existence of a strong collaboration among team members, thereby promoting a spirit of cohesion and mutual support in the workplace. These results highlight the need for intervention in the Mozambican financial sector, aimed at reversing the current scenario, necessarily involving the enhancement of human capital through significant improvements in the environment in which activities are carried out, including training on leadership for management and direction bodies, as well as the revision of the current salary policies.

Keywords: Job satisfaction; Dimensions of satisfaction; Financial institutions.

.

1. Introdução

Vivemos actualmente em contextos cada vez mais industrializados assentes na economia de mercado, onde a maioria da população encontra-se vinculada a uma instituição na qual desempenham actividades em troca de uma remuneração para o sustento familiar. Nesta senda, tendo em conta que o objectivo das instituições consiste basicamente em maximizar lucros através da disponibilização de determinados serviços, estas tem pautado sempre pela contratação de capital humano qualificado. Nesta altura, o homem é considerado o bem mais precioso de que uma instituição dispõe, e para tal, torna-se necessário garantir que os trabalhadores, encontrem na instituição, um ambiente favorável para garantir um trabalho de qualidade**.**

Quando se fala em capital humano, deve-se ter em conta que as pessoas que prestam serviços em nome das empresas das quais se encontram vinculadas,

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jq323m58

precisam estar motivadas, pois é através da motivação que os resultados organizacionais são medidos. Certo de que o desempenho de um trabalhador motivado impacta positivamente nos resultados da organização em detrimento de um trabalhador desmotivado, certo que satisfação laboral dos trabalhadores é fundamental para a melhoria do desempenho institucional.

Deste modo, RODRIGUES (2024, p.05) refere-se à satisfação no trabalho como o "sentimento em que o colaborador tem em relação à sua actividade exercida dentro da organização". Neste sentido, a satisfação no trabalho engloba na perspectiva de CARVALHO et al. (2017) os aspectos relacionados ao ambiente em que o trabalho ocorre, precisamente: as condições de trabalho, a relação com os colegas, as regras institucionais que norteiam o exercício das funções, assim como a própria saúde física e emocional do trabalhador que de certa forma acaba sendo influenciada pelos factores que condicionam a satisfação no trabalho.

Neste desiderato, vários estudos têm sido desenvolvidos para compreender a actuação das organizações e como o ambiente laboral influencia na satisfação e prestação dos serviços dos trabalhadores, pois tal como advoga MARKEZE e MORENO (2005, p.71) a satisfação no trabalho "não afecta apenas a saúde física e mental do trabalhador, mas também da organização no seu todo, que a certo ponto poderá se ressentir aquando da avaliação do alcance dos seus objectivos".

Por outro lado, NICELETTI et al. (2018), referem que actualmente, as instituições financeiras estão cada vez mais competitivas, e, por conseguinte, exigem muito dos seus funcionários, que por sua vez, devido à excessiva pressão ficam suscetíveis a desenvolver desgastes emocionais, frustrações e ansiedade, facto que contribui negativamente para o desempenho pessoal e fraca retenção dos seus profissionais. Por exemplo, em contexto brasileiro, CARVALHO et al. (2017, p.199), constataram que "as instituições financeiras mesmo com a disponibilização de alguns benefícios e treinamentos aos seus funcionários, estes não mostravam resistência para mudar de uma organização para outra, caso surgisse uma oportunidade", sugerindo outras variáveis para explicar a satisfação laboral como, por exemplo, o clima relacional.

Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.15, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jq323m58

O cenário acima descrito, assemelha-se à realidade moçambicana, na medida em que o mercado financeiro nacional, apesar de ser muito competitivo, os trabalhadores facilmente se desfazem dos seus empregadores, para filiar-se a outras instituições, por vezes do mesmo ramo, mesmo que as condições salariais não sejam superiores as que auferem. Essa mudança poderá significar que, na maioria das vezes, estes trabalhadores mais do que auferir salários mais atraentes, estão em constante busca de ambientes laborais que sejam saudáveis e favoráveis para o desempenho das suas actividades.

Com efeito, o presente artigo propõe-se a analisar a satisfação laboral dos funcionários de uma instituição financeira moçambicana, pelo facto de tratar-se de um mercado que vem ganhando cada vez mais espaço e concorrência a nível nacional, embora o mesmo seja caracterizado pela excessiva pressão e que requer bastante responsabilidade por parte dos trabalhadores. Este estudo vai se centrar numa abordagem qualitativa em torno das cinco dimensões de satisfação (satisfação com colegas, satisfação com chefia, satisfação com a natureza do trabalho, satisfação com salário, e satisfação com promoções), procurando trazer a sua aplicabilidade no contexto organizacional financeiro moçambicano, tendo em conta a realidade socioeconómica do país.

2. Revisão da Literatura

2.1. O sistema financeiro em Moçambique

O sistema financeiro diz respeito ao conjunto de instituições e instrumentos financeiros que desempenham importantes funções para a economia, cujo objectivo assenta-se na canalização de fundos de agentes com excedentes para os que necessitam. Nesta perspectiva, e tal como observa BARBOSA (2015, p.08), no circuito económico, “alguns agentes geralmente gastam mais do que ganham e, por isso, precisam de empréstimos, e outros ganham mais do que gastam e precisam de um lugar para guardar as suas poupanças”.

Em Moçambique à semelhança de outros países em vias de desenvolvimento tem-se verificado a expansão do sector financeiro, e participação

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jq323m58

dos mercados financeiros na produção e nas relações de trabalho, facto que tem chamado atenção para as entidades reguladoras e agentes económicos em geral (AMARCY & MASSINGUE, 2011)

De acordo com o Banco de Moçambique (BM), que é o regulador do sistema financeiro nacional, ao longo das últimas duas décadas, o país tem vindo a implementar diversas reformas no sector financeiro com vista a melhorar o seu desenvolvimento, e a partir do ano 2003, "o sistema financeiro moçambicano deixou de ser dominado pelo Estado, passando para um sistema baseado no mercado aberto, dominado por bancos privados que representavam cerca de 95% de activos do sistema financeiro" (BM, 2013, p.09).

Ainda de acordo com o BM (2013, p.13-20) o sistema financeiro nacional registou um desenvolvimento notável, sendo que actualmente, o país é constituído por 27 instituições bancárias cujos "resultados líquidos registaram um crescimento de 8,12% em 2023, após 16,13% apurados em 2022" (BM, 2024 p.10)

Contudo, é importante reconhecer que os resultados que estas instituições financeiras proporcionam para o crescimento da economia nacional, só é possível pelo facto de nelas estarem presentes várias forças e intervenções tecnológicas, materiais, financeiras e acima de tudo o esforço e intervenção humana que garante o seu crescimento, expansão e prestação de serviços aos cidadãos moçambicanos. Daqui depreende-se a importância de medir a satisfação destes funcionários face ao seu trabalho.

Refira-se ainda, que embora os resultados declarados por estas instituições financeiras moçambicanas sejam astronómicos, assiste-se nos últimos tempos, situações fraudulentas no sistema financeiro, envolvendo os principais bancos comerciais, com a participação dos próprios empregados bancários, facto que descredibiliza o sistema como um todo, criando receio por parte da população que confia a estas instituições, a salvaguarda do seu património financeiro.

A satisfação com salário, tem-se demonstrado muito evidente quando se procura medir o nível de contentamento dos empregados bancários em Moçambique, pelo facto de, existir muita discrepância na definição de tabelas

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jq323m58

salarias aplicadas nas diferentes instituições que operam no país. Por um lado, temos instituições cujas tabelas dependem da *casa mãe*[1], sediadas em outros países, em que a política difere do estabelecido em Moçambique. Esta realidade, tem propiciado situações em que alguns bancos comerciais, constantemente perdem o seu quadro de pessoal para outras instituições do mesmo sector de actividade, pelo facto de estas últimas, disponibilizarem salários relativamente acima e mais atraentes.

Ademais, várias são as reclamações reportadas nos *media* acerca do funcionamento e atendimento aos clientes nas instituições financeiras que vão além do expectável, pelo facto dos clientes terem de suportar elevadas filas e demora para o atendimento nas agências bancárias e, até certo ponto, falta de cortesia por parte dos gestores, facto que suscita indagações relativamente ao nível de satisfação dos empregados bancários com a natureza do trabalho que desempenham.

2.2. A satisfação no trabalho

De acordo com SILVA (2012), as exigências da vida moderna e do mercado de trabalho nas últimas décadas, à par das políticas instituídas recentemente, vêm consumindo a energia física e mental dos trabalhadores, abalando o seu compromisso, a sua dedicação e tornando-os descrentes quanto às suas conquistas e à satisfação no trabalho. Neste contexto, as instituições financeiras à semelhança de tanta outras, tem investido nos seus trabalhadores, de modo que estes possam desempenhar as suas actividades em ambientes que favoreçam o bem-estar físico e emocional, tornando-se para tal, necessário garantir que estejam assegurados os factores motivacionais neste processo.

Com efeito, MOURA (2020, p.08) refere que “uma empresa será bem-sucedida se os seus colaboradores, para além de serem capazes e competentes, estiverem motivados para o seu trabalho”, pelo que, torna-se necessário que estas instituições tenham conhecimento e domínio dos factores que podem influenciar na

[1] Casa-mãe é o Banco Central, que controla, supervisiona e coordena as actividades de suas filiais (outros Bancos) que operam em outras esferas geográficas.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jq323m58

motivação de seus trabalhadores, e de que forma isso pode ocorrer. Ainda nesta perspectiva, RODRIGUES (2024, p.05), defende a necessidade de as “empresas adotarem práticas que promovam um ambiente positivo, em busca de favorecer o clima organizacional e seus resultados”.

Para compreender a motivação no trabalho, a presente pesquisa encontra sustentabilidade nas teorias dos Dois Factores de Herzberg e o Modelo das Cinco Dimensões que passamos a descrever.

2.3. Teorias dos Dois Factores de HERZBERG

Herzberg realizou várias entrevistas a diferentes funcionários para compreender os factores que causam a satisfação e insatisfação no trabalho. Esta teoria foi desenvolvida pelo autor em 1959, tendo nesta sequência, dividindo-os em dois factores nomeadamente: motivacionais e higiénicos (CHIAVENATO, 2014).

Assumindo essa perspectiva teórica os factores motivacionais estão relacionados com o cargo, as actividades e sentimentos de crescimento e reconhecimento no desempenho da sua profissão. Quando há gosto em desempenhar as tarefas e deveres, o funcionário sente-se motivado e a satisfação tende a elevar, e consequentemente, a produtividade torna-se maior. No entanto, quando o individuo não gosta das actividades que desenvolve na empresa, não consegue alcançar a satisfação.

Por outro lado, os factores higiénicos dizem respeito às circunstâncias físicas e ambientais do trabalho e não possuem a capacidade de influenciar a satisfação no trabalho, mas impedem que os funcionários fiquem insatisfeitos. Estes factores são controlados pela organização, e dizem respeito ao salário, clima, políticas institucionais, condições do ambiente e tipo de chefia. Estes factores quando são ótimos, apenas evitam a insatisfação dos empregados, e quando elevam a satisfação, não conseguem sustentá-la por muito tempo, mas quando são precários, eles provocam a insatisfação dos empregados.

Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.15, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jq323m58

2.4. Escala de Satisfação no Trabalho: o modelo das cinco dimensões

A Escala de Satisfação no Trabalho (EST), foi concebida por MIRLENE SIQUEIRA (2008), ao pressupor a existência de alguns itens para a mensuração da satisfação do trabalhador, considerando para o efeito, o modelo das cinco dimensões. Este modelo, equipara-se aos factores higiénicos defendidos por Herzberg, na medida em que considera que a satisfação no trabalho pode ser mensurada com base nas circunstâncias físicas e ambientais, por meio das cinco dimensões: satisfação com colegas, satisfação com salários, satisfação com a chefia, satisfação com a natureza do trabalho e por fim, a satisfação com as promoções.

De acordo com RIBEIRO et al. (2020, p.03-07) a EST possui uma estrutura multidimensional:

A Satisfação com colegas, permite na visão de RIBEIRO et al. (2020, p.04), identificar o sentimento que os trabalhadores nutrem em relação aos colegas durante o desempenho das suas actividades laborais. Daí a importância de as organizações procurarem identificar as diferenças entre os seus colaboradores pelo facto de existirem crenças, ideologias e expectativas que habitualmente diferem entre os funcionários. Por conseguinte, tais diferenças propiciam a ocorrência de conflitos. Portanto, entender a satisfação com os colegas, vai ajudar as organizações na gestão da relação interpessoal dos seus trabalhadores, com o intuito de minimizar a ocorrência de conflitos que possam gerar danos.

Com a segunda dimensão, satisfação com a chefia, permite-se entender o nível de contentamento com a hierarquia, e esta dimensão remete ao estilo de liderança adoptado pelas chefias, seja autocrática, liberal ou democrática. Para RIBEIRO et al. (2020, p.05) “a satisfação com a chefia envolve questões relacionadas ao quanto de profissionalismo que o chefe possui, a forma como ele passa as informações e tarefas para os seus subordinados”. A forma como a chefia conduz o trabalho de seus subordinados no dia-a-dia, influencia no desempenho e alcance dos objectivos organizacionais. Ou seja, a actuação da hierarquia deve sempre observar as relações humanas, e padrões democráticos, procurando uma

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jq323m58

interação e comunicação com seus subordinados através da orientação e encorajamento, por forma a alcançar a satisfação e comprometimento de todos.

Uma outra dimensão, a satisfação com a natureza do trabalho**,** possibilita a compreensão do nível de entusiasmo do trabalhador face às actividades por ele realizadas dentro da organização. CARVALHO et al. (2017), referem que o ambiente laboral exerce influência na forma como os funcionários se posicionam no cumprimento de suas tarefas. Paralelamente, RIBEIRO et al. (2020, p.06) avançam que "a natureza do trabalho deve proporcionar oportunidades de propósitos das aptidões e conhecimentos, possuir autonomia, trazer significado e identidade da tarefa, e é importante que haja feedback sobre o trabalho desenvolvido". Portanto, de modo a promover a satisfação com a natureza do trabalho, as organizações são chamadas a implementar certas iniciativas relacionadas ao treinamento, independência e orientação aos seus funcionários.

Com a dimensão satisfação com salário, é possível avaliar na óptica de RIBEIRO et al. (2020, p.05) "o contentamento com a remuneração recebida, quando a mesma é comparada com o quanto o indivíduo trabalha, também com a capacidade profissional, com o custo de vida e outros esforços que são colocados na realização do trabalho". A esse respeito, CARVALHO et al. (2017) fazem menção a vários tipos de remuneração, com principal destaque para: remuneração funcional, salário indirecto, remuneração por habilidades, remuneração por competências, remuneração variável, participação acionaria e alternativas criativas.

Importa referir de forma particular a remuneração variável, que é um tipo de remuneração bastante aplicada nas instituições bancárias moçambicanas, visando recompensar aos empregados bancários em função do desempenho referente ao exercício anual transato. Sucede que anualmente, são definidos um roll de objectivos para cada empregado, que vão de acordo com as actividades por ele desenvolvidas na instituição, e no final de cada ano, é feita uma avaliação, que serve de matriz para definição e atribuição da remuneração variável que deverá ser paga até o final do primeiro semestre de cada ano.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jq323m58

Neste contexto, há situações em que certos funcionários não são abrangidos por esta remuneração, pelo facto de não terem atingido a avaliação mínima estipulada, e sem dúvidas, este é um cenário que propicia o desencadeamento de insatisfação no trabalho. Portanto, quando o resultado da avaliação está abaixo dos padrões mínimos definidos, a influência não será apenas sobre a remuneração variável, ela vai também reduzir a possibilidade de o funcionário beneficiar-se de uma promoção e/ou progressão de nível.

Por último, a dimensão satisfação com promoções que na perspectiva de RIBEIRO et al. (2020, p.06) “inclui as oportunidades de crescimento, a justiça e clareza no sistema de promoções da empresa e a disponibilidade de promoção”. Conforme referido na dimensão anterior, as promoções nas instituições financeiras em Moçambique se dão a partir da avaliação do desempenho dos seus empregados, e são abrangidos apenas os que forem avaliados positivamente em função dos objectivos definidos para cada cargo. Importa salientar que esta dimensão tem sido muito discutida a nível das instituições, pelo que, constantemente se questionam os critérios usados para que as promoções ocorram. Portanto, quando há progressão na carreira através de promoções, o trabalhador tende a sentir um nível de satisfação cada vez mais elevado, e isso gera motivação para a continuidade da adopção de uma postura que favoreça o seu desempenho e crescimento na instituição.

Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.15, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jq323m58

3. Metodologia

3.1. Participantes

Quadro 1: Perfil dos participantes

VARIÁVEIS	CARACTERIZAÇÃO	Nº PARTICIPANTES
Sexo	Feminino	16
	Masculino	13
Faixa etária	Entre 25 - 34 anos	14
	Entre 35 - 44 anos	14
	Entre 45 - 55 anos	1
Grau de instrução	Ensino médio completo	3
	Ensino superior completo	16
	Ensino superior incompleto	9
	Pós-graduação	1
Tempo na empresa	3 - 5 anos	3
	5 - 10 anos	17
	10 - 20 anos	8
	Mais de 20 anos	1

Fonte: Dados da pesquisa, 2025

De acordo com a tabela acima, fizeram parte deste estudo, um total de 29 funcionários bancários, de diferentes departamentos dos quais, 16 do sexo feminino e 13 do sexo masculino.

Relativamente à faixa etária, foram entrevistados um total de 28 funcionários cuja idade está inserida na faixa dos 25-44 anos, e apenas 1 dos 45-55 anos.

Importou igualmente perceber qual o grau de instrução dos participantes, sendo que 3 revelaram possuir ensino medio completo, 16 (que constituem o maior número dos entrevistados), possui o ensino superior completo, 9 possuem o ensino superior incompleto e por fim, 1 com a pós-graduação.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jq323m58

Quanto ao tempo de permanência na instituição, 3 funcionários encontram-se vinculados no intervalo entre 3 - 5 anos, 17 entre 5 - 10 anos, 8 no período de 10 - 20 anos e 1 com mais de 20 anos de experiência.

3.2. Instrumento de recolha de dados

Para a recolha de dados, recorreu-se à entrevista semi-estruturada. A elaboração do guião de entrevista foi inspirada na Escala de Satisfação no Trabalho (EST) de MIRLENE SIQUEIRA (2008) que envolve cinco dimensões, nomeadamente: satisfação com salário, satisfação com colegas, satisfação com promoções, satisfação com chefia e dimensão da satisfação com a natureza do trabalho.

A EST foi originalmente concebida para ser aplicada em questionários, com um modelo de resposta do tipo múltipla escolha, cuja atribuição de nota varia de 1 a 7 pontos, nomeadamente: 1 = totalmente insatisfeito; 2 = muito insatisfeito; 3 = insatisfeito; 4 = indiferente; 5 = satisfeito; 6 = muito satisfeito; 7 = totalmente satisfeito (SIQUEIRA, 2008). No entanto, pelo facto de tratar-se de uma pesquisa qualitativa, as mesmas questões foram usadas nas entrevistas, permitindo deste modo, aferir com mais profundidade os sentimentos dos funcionários da instituição em relação a sua satisfação no trabalho.

3.3. Procedimentos

Todo o processo das entrevistas teve a duração de três dias, sendo que cada entrevista em média durou 30 a 45 minutos, com a possibilidade de interrupção sempre que os participantes sentissem necessidade de assim o fazer. Para o efeito, solicitou-se autorização aos entrevistados, os quais consentiram a utilização e partilha de toda informação abordada durante o processo da entrevista, para o contributo do alcance dos objectivos da pesquisa, desde que estivessem salvaguardados o anonimato e a preservação dos dados pessoais dos mesmos.

Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.15, 2025
ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jq323m58

Para a coleta dos dados da pesquisa, pautou-se pela entrevista semi-estruturada[2], que permitiu aos pesquisadores que tivessem espaço para explorar mais questões que foram surgindo no momento da entrevista. Esta técnica demonstrou-se fundamental, pois, em alguns momentos, as respostas dadas eram abrangentes, facto que exigiu dos pesquisadores, o redicionamento dos entrevistados para o eixo pretendido (satisfação no trabalho) obtendo assim, respostas claras, através de "um conjunto de técnicas de classificação, codificação e categorização de conceitos" (CASTRO & OLIVEIRA, 2022, p. 36).

4. Resultados e Discussão

O resultado da presente pesquisa encontra-se estruturado em cinco categorias de satisfação que resultaram das dimensões abordadas ao longo do estudo e que orientaram as nossas entrevistas, nomeadamente: satisfação com o salário, satisfação com promoções, satisfação com a natureza do trabalho, satisfação com os colegas e satisfação com chefia. Os resultados deste estudo são apresentados no quadro 2.

Quadro 2: Dimensões de satisfação a partir dos discursos dos funcionários

Dimensão 1	**Satisfação**	**Insatisfação**
Satisfação com salário		O salário está abaixo das minhas competências
		O valor que aufiro no final de cada mês não faz jus ao actual custo de vida
		Há mais trabalho e pouca remuneração
		O salário não cobre as despesas mensais
		O dia de pagamento do salário é o mais frustrante do mês
Dimensão 2	**Satisfação**	**Insatisfação**
Satisfação com promoções	As promoções decorrem na periodicidade estabelecida no normativo	Os valores das promoções estão muito abaixo do expectável
		Demora (cerca de 3/5 anos para ser promovido)
		O sistema de avaliação anual não permite que as promoções sejam abrangentes

[2] Na óptica de Baptista-Lundim (2016) consiste em uma conversação efectuada face a face caracterizada pela existência de um guião previamente elaborado pelo pesquisador.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jq323m58

		As promoções só oferecem garantias para cargos de chefia e Direcção
Dimensão 3	**Satisfação**	**Insatisfação**
Satisfação com natureza do trabalho	Trabalhar na banca é uma das actividades mais interessantes	Sinto-me limitado com o tipo de trabalho que desempenho
		Até ao meio-dia o sentimento que surge é de excessivo cansaço e desânimo
		Falta de estímulo e motivação para tornar o trabalho mais prazeroso
		Risco acentuado acompanhado por subsídios de risco supérfluos
Dimensão 4	**Satisfação**	**Insatisfação**
Satisfação com colegas	Graças aos colegas, o ambiente de trabalho tem sido favorável para o desempenho das actividades	Necessidade de manter-se vigilante para não ser envolvido em fraudes financeiras
	Mais do que colegas de trabalho, construi-se uma relação de verdadeiros amigos	
	Existe um elevado espírito de equipa entre os colegas	
Dimensão 5	**Satisfação**	**Insatisfação**
Satisfação com chefia	Garante o alcance dos objectivos da Direcção/sector	Falta de clareza na atribuição das tarefas diárias
		A comunicação é limitada e deficiente
		Falta de empatia e solidariedade quando apresento preocupações pessoais
		Falta de espírito de liderança

Fonte: Dados da pesquisa, 2025

De acordo com o quadro acima, os funcionários entrevistados mostraram-se completamente insatisfeitos com o salário que auferem na instituição, na medida em que o mesmo não é suficiente para fazer face as suas despesas mensais conforme descrito: "…o dia do salário é o mais frustrante do mês, pois nem sequer consigo pagar as minhas despesas fixas, devendo para o efeito, recorrer a outros mecanismos de aquisição de rendimento, como por exemplo actividades empreendedoras, facto viola o contracto de exclusividade que tenho com o Banco, o qual determina, que um funcionário bancário não pode exercer outra actividade que gere rendimentos e que de alguma forma possa prejudicar ou interferir no seu desempenho institucional".

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jq323m58

Outro entrevistado foi mais além, ao afirmar que “nós funcionários bancários somos os que mais envolvimento temos com *agiotas*[3], pois, para poder suprir o défice financeiro relacionado ao salário que recebemos, acabamos recorrendo a quem nos pode, a título de empréstimo, facultar um valor. No entanto, quando esta informação ou evidências chegam ao nosso patronato, somos alvo de processos disciplinares que em certos casos levam ao despedimento… já tive dois ou três colegas conhecidos que neste momento estão desempregados devido a esta prática.”

Por ter sido a dimensão que mais unanimidade teve na resposta dos entrevistados, um dado comum entre eles diz respeito à disparidade salarial entre os bancos comerciais que operam em Moçambique, situação que favorece a mudança de uma instituição financeira para a outra, mesmo que a diferença salarial seja mínima.

Portanto, relativamente à satisfação com o salário, percebe-se que o seu impacto diz muito sobre a motivação para o exercício das actividades laborais, pelo que, existe a necessidade das instituições financeiras moçambicanas, começarem a prestar mais atenção para este quesito, de modo a desenvolver e adoptar políticas salariais competitivas e cada vez mais atraentes, que concorram para a garantia da retenção de quadros e elevação dos níveis de satisfação dentro das instituições. É nesta perspectiva que RODRIGUES (2024, p. 16-17) defende que as empressas devem estabelecer critérios claros de remunerações de acordo com a natureza do trabalho, bem como as recompoensas necessárias aos funcionários em função do seu desempenho (e.g., comissões, reconhecimento, cursos, viagens, reajustes).

Relativamente à satisfação com promoções, os resultados da entrevista demonstram até certo ponto, um nível de satisfação nos funcionários, na medida em que a política de promoções da própria instituição, prescreve a existência de períodos que devem ser considerados para a promoção de seus colaboradores. No entanto, esta categoria é colocada em causa, ao abrir espaço para cenários

[3] Individuo que se dedica a actividade de emprestar dinheiro a outrem sem autorização do regulador

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jq323m58

conducentes a insatisfação, que de acordo com os relatos obtidos “embora o normativo interno refira que as promoções devam ocorrer anualmente, a mesma deve ser conciliada com a avaliação anual cujo resultado é medido em função do alcance dos objectivos traçados no início do ano para cada colaborador”.

Isto significa que existem situações em que um colaborador não é promovido porque a sua nota da avaliação anual não atingiu o mínimo considerado para que a promoção ocorra, e este deverá aguardar para o ano seguinte, ou, até que seja abrangido pela prerrogativa de promoção por antiguidade no sector que varia de 3 a 5 anos.

Ora vejamos, o facto de um colaborador por exemplo, tiver a sua expectativa frustrada relativamente a uma promoção que já aguardava, gera insatisfação no trabalho, cujas consequências podem igualmente, contribuir para resultados negativos para a própria instituição, pois, conforme advertiu VIANA (2014, p. 11) “crescer dentro de uma empresa mostra que houve reconhecimento da competência e do desempenho do trabalhador, o que influencia em sua autoestima”.

Na sua narrativa, um dos entrevistados afirmou “…nesta instituição as promoções não são definidas com clareza, pois temos notado que algumas pessoas são promovidas anualmente e outras não. Como é que um colaborador fica estagnado por 5 ou mais anos, alegadamente por não estar a produzir resultados satisfatórios para a instituição e é mantido a desempenhar as mesmas funções por tanto tempo? E em contrapartida, a mesma instituição anuncia anualmente ter alcançado lucros astronómicos…”.

Aliado a esta questão, um dos entrevistados que ocupa uma posição de chefia, chamou a nossa atenção no seu discurso ao explicar que “infelizmente as instituições financeiras no país, em particular a nossa, está mais preocupada com as vendas dos produtos e serviços, com maior destaque para a concessão de créditos financeiros, desenhando para o efeito, objectivos difíceis de alcançar se considerarmos a realidade do mercado (….)”. Prossegue explicando que “para um

do sistema financeiro em vigor, e que cobra juros excessivos.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jq323m58

gestor da área comercial, os objectivos são medidos em função das vendas feitas, que tem impacto directo na sua promoção e recebimento da remuneração variável". Finaliza desabafando que "é esta pressão que leva ao desencadeamento de algumas acções ilícitas por parte de alguns funcionários, que se vê obrigados a todo o custo, a envidar esforços para conseguir atingir a meta definida pela coordenação. São os efeitos desta luta pela promoção que originam um número excessivo de reclamações na entidade reguladora do sistema financeiro, que é o Banco de Moçambique, quando os clientes se apercebem que sofreram algum tipo de injustiça, ou acção de má-fé por parte dos seus gestores, cujo impacto resulta em pagamento de multas imputadas ao Banco comercial, que por sua vez, terá que internamente identificar e responsabilizar o colaborador que tiver infringido a norma".

Segundo este funcionário, estamos perante um círculo vicioso, que embora culmine com a responsabilização dos autores das infrações detectadas, os cenários vão se repetindo com frequência, isto porque o objectivo comercial continua o de fazer cada vez mais vendas e facturação que gerem resultados tangíveis para o Banco. "… no entanto, não podemos deixar de ressaltar que temos muitos e bons funcionários que tem pautado por uma postura idónea, responsável e correcta, a quem devemos todo o nosso respeito, admiração e reconhecimento, através destas promoções que servem de estímulo e incentivo para que continuem a dar o seu melhor para o crescimento da nossa instituição no mercado financeiro."

Ao analisar a satisfação com a natureza do trabalho, que diz respeito ao "contentamento com o interesse despertado pelas tarefas, com a capacidade de elas absorverem o trabalhador e com a variedade das mesmas" (JESUS & JESUS 2012, p.36). Notou-se durante a pesquisa, um elevado nível de insatisfação, na medida em que muitos dos entrevistados concordaram que as suas actividades são realizadas de forma monótona, associadas à falta de inovação por parte das hierarquias, a sua implementação é de certo modo mecânica, gerando consequências físicas e psicológicas que vão desde o rápido cansaço à falta de motivação para atingir resultados que favoreçam o alcance ou superação das metas definidas. Por exemplo um dos entrevistado referiu que "….trabalhar na

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jq323m58

banca é uma das actividades mais interessantes que existe e que se pode experimentar, mas a metodologia de definição das directrizes levam a uma forma de trabalhar que não cria entusiasmo para quem já tem mais de 15 anos de banca, como é o meu caso. Ou seja, para quem é novo, a energia é tão forte que consegue apresentar bons resultados, mas à medida que o tempo vai passando, a monotonia vai se instalando e criando um ambiente que nem sequer conseguirmos preparar o trabalho do nosso dia-a-dia, e a produtividade fica totalmente afectada."

Tomando a categoria relacionamento com a chefia, observa que "seria interessante se as nossas hierarquias conseguissem ter a abertura suficiente para aproximarem-se a nós e demonstrar abertura em ouvir as nossas inquietações e sugestões que possam contribuir para um ambiente saudável e mais entusiasmante! Infelizmente a Direcçao de Recursos Humanos não desenvolve actividades que conduzam á promoção de ambientes favoráveis para implantar um sentimento de pertença e orgulho nos funcionários. Este, é um dos aspectos fundamentais que devem começar a olhar por ele, e envidar esforços para ultrapassar os constrangimentos." Disse outro entrevistado!

A satisfação com os colegas, foi a dimensão com mais satisfação nos entrevistados, segundo os quais, é no relacionamento com os colegas que se consegue minimizar os aspectos negativos elencados em todas outras dimensões. Na sua explanação, um dos entrevistados destacou " a minha relação com os colegas é muito agradável, pois, na minha Direcção, mais do que simples colegas de trabalho, conseguimos construir uma relação de verdadeiros amigos. É comum programarmos por vezes actividades fora do ambiente de trabalho, que nos ajudam a estreitar cada vez mais os nossos laços, visto que dentro da instituição o patronato não consegue nos proporcionar ambientes de descontração que ajudem a promover a colaboração e espírito de entreajuda".

O discurso acima, encontra fundamento nos escritos de NEVES (2013, p.11) segundo o qual, "supervisores e colegas são fontes primárias de satisfação, pois o funcionário pode estar satisfeito com seu supervisor ou colegas porque eles o ajudam a atingir alguns resultados dentro da empresa".

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jq323m58

Outro entrevistado foi mais além ao afirmar que “eu gostaria que o meu Banco entendesse a importância de proporcionar ambientes que favoreçam o convívio entre os funcionários, porque é a partir destas interações informais que temos a oportunidade de saber um pouco mais uns dos outros e procurar estabelecer uma união que no final do dia, vai igualmente ter impacto positivo no ambiente organizacional e nos respectivos resultados. Conhecendo uns aos outros, conseguimos identificar as fragilidades que temos e desenvolver mecanismos de suporte e ajuda para ultrapassar os nossos pontos fracos”.

Por fim, a dimensão de relacionamento com a chefia é uma das que mais demonstrou elevado índice de insatisfação, visto que os entrevistados advertiram que o Banco possui alguns órgãos directivos que de facto tem capacidade para liderar e conduzir a sua equipa para o alcance dos objectivos organizacionais, no entanto: “muitos dos chefes e coordenadores que temos, não possuem nenhum tipo de conhecimento sobre liderança. São pessoas que tem dificuldades básicas para definir objectivos claros e tangíveis para a sua equipa. Eu por exemplo, noto na minha hierarquia séria dificuldade para manter uma comunicação saudável e transparente connosco, na medida em que as ordens são dadas com muita deficiência, e quando algo dá errado, é o primeiro a isentar-se de qualquer responsabilidade, não se preocupando deste modo, com a identificação do erro que esteve na origem do problema, e transmitir a equipa um dinamismo e segurança no sentido de procurar soluções conjuntas para a reversão do cenário”.

Na perspectiva de NEVES (2013, p.05), “bons chefes geram condições possíveis para que o ambiente de trabalho seja lugar prazeroso e no qual os colaboradores possam desenvolver e realizar seus potenciais, e considera essencial que os líderes de uma empresa sejam conscientes de seu papel perante a motivação dos funcionários de sua equipe”. Ou seja, o papel dos líderes é de extrema importância para a motivação dos colaboradores dentro das organizações.

5. Conclusão

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jq323m58

Coma realização da pesquisa foi possível constatar que as cinco dimensões de satisfação no trabalho concebidas por SIQUEIRA (2008) exercem impacto nos funcionários e na instituição financeira em que se encontram vinculados.

A dimensão de satisfação com salário foi a que reuniu concordância total em termos de insatisfação dos entrevistados, trazendo muita preocupação e chamada de atenção para a melhoria das políticas salariais consideradas no mercado financeiro, as quais devem sempre acompanhar o elevado custo de vida que caracteriza a sociedade moçambicana.

Ficou ainda evidente neste estudo, a prevalência de insatisfação com a chefia e natureza do trabalho desempenhado pelos funcionários bancários, na medida em que, existe pouco entrosamento entre a hierarquia e seus subordinados, o que a certo ponto, pode prejudicar o alcance dos objectivos da instituição. Começar a adoptar actividades que permitam uma interação informal (como *Team Building*, prática de actividades físicas, intensificação do convite para participação dos funcionários em acções de responsabilidade social, assim como programas de orientação profissional para a identificação das habilidades dos funcionários e adequação às áreas de fácil integração) e consequentemente criar um ambiente de satisfação nestas esferas.

Um aspecto positivo, esteve relacionado com a dimensão satisfação com os colegas, na medida em que os funcionários desta instituição financeira, conseguiram estabelecer entre si, um ambiente favorável de entendimento e coesão que contribui para o desenvolvimento de um espírito de equipa no seu meio.

O mecanismo de promoções, é outro aspecto que elevou o nível de insatisfação entre os funcionários, que no entanto, pode ser questionável na medida em que já existem definidos medidores de desempenho que são aplicados dentro dos princípios institucionais precisamente definidos. Portanto, os relatos obtidos acerca desta dimensão alertam para uma reflexão, no sentido de rever os princípios norteadores da medição do desempenho e procurar ajustá-los às condições de trabalho disponibilizadas, assim como as influências externas

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jq323m58

exercidas pelo meio em que a instituição financeira se encontra inserida. É preciso ter em consideração que os clientes destas instituições se encontram segmentados em função da sua capacidade financeira, e esta segregação pode e deve ajudar na definição de métricas conducentes aos objectivos traçados pela instituição.

Apesar dos resultados alcançados serem relevantes para o desenho de políticas organizacionais para as instituições financeiras de Moçambique, parece-nos importante que futuros estudos possam alargar a investigação para outras instituições e alcançar maior número de funcionários possíveis para uma generalização segura.

Referências

AMARCY, Sofia; MASSINGUE, Nelsa. **Desafios para Moçambique: Desafios da Expansão de Serviços Financeiros em Moçambique.** IESE. Maputo, 2011.

BANCO DE MOCAMBIQUE. **Estratégia para o Desenvolvimento do Sector Financeiro 2013-2022**. Maputo, 2013.

BANCO DE MOCAMBIQUE. **Relatório de Estabilidade Financeira.** Nº5. Ano 5. Maputo, 2024.

BARBOSA, Luís Carlos. **Sistema Financeiro e Crescimento Económico - Estimação do Impacto das Finanças no Crescimento dos Países da União Europeia. Dissertação de Mestrado.** Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Portugal, 2015.

CARVALHO, Karine Alves; SANTOS, Mayara Holanda; ALENCAR, Olívia Lima Guerreiro. **Satisfação no Ambiente de Trabalho em Uma Instituição Financeira Privada Localizada em Fortaleza sob a Óptica dos Operadores de Caixas.** Revista de Administração da UNI7. V. 1. nº 1. p 197-230. Fortaleza, 2017.

CASTRO, Elaine; OLIVEIRA, Ulisses Tadeu. **A entrevista semiestruturada na pesquisa qualitativa-interpretativa: um guia de análise processual.** Entretextos, Londrina, v. 22, n. 3, p. 25-45, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4ª Edição. São Paulo, 2014.

JESUS, Maria Sunes Pereira; JESUS, José Sérgio. **Medidas de satisfação no trabalho em uma instituição de ensino superior.** Revista Negócios em Projeção. Vol. 3. Nº 2. Brasil, 2012.

MARKEZE, Elaine Cristina; MORENO, Cláudia Roberta de Castro. **Satisfação no Trabalho – uma breve revisão. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional.** p. 69-79. São Paulo, 2005.

NEVES, Mariclélia Justina. **Satisfação no Trabalho- um Estudo em uma Empresa de Materiais de Construção do DF.** Centro Universitário de Brasília-UNICEUB, 2013.

NICELETTI, Cristiane Deckmann; FABRÍCIO, Adriane; CARNEIRO, Cleiton Jardel; CARNEIRO, Lineia; ROTILI, Liane Beatriz. Satisfação no Trabalho de Colaboradores de Uma Instituição Financeira Corporativa**. XXIII Seminário Internacional de Ensino e Pesquisa e Extensão - Ciência e Diversidade.** Brasil, 2018. Disponível em: https://home.unicruz.edu.br/seminario/anais/anais-2018/XXIII%20SEMINARIO%20INTERINSTITUCIONAL/Ciencias%20Sociais%20e%20Humanidades/Mostra%20de%20Iniciacao%20Cientifica%20%20TRABALHO%20COMPLETO/SATISFACAO%20NO%20TRABALHO%20DE%20COLABORADORES%20DE%20UMA%20INSTITUICAO%20FINANCEIRA%20COOPERATIVA.pdf.

RODRIGUES, Ana Paula Freire. **Dimensões da Satisfação no Trabalho: estudo em uma empresa de telecomunicações na Paraíba.** Universidade Federal da Paraíba - UFPB Centro de Ciências Humanas, Sociais e Agrárias, 2024.

RIBEIRO, Kellen Zaanne Martins; COSTA FILHO, Bento Alves; BONTEMPO, Paulo César. A **Satisfação no Trabalho: Um estudo com os servidores estaduais do poder Judiciário.** EMPRAD. FEA/USP. São Paulo, 2020.

SILVA, Maria Rosário Marques. **Enfermeiros Especialistas em Enfermagem de Reabilitação: Satisfação Profissional.** Tese de Mestrado. Instituto Politécnico de Viseu. Escola Superior de Saúde de Viseu. Portugal, 2012.

ISSN 2178-6925
DOI: 10.61164/jq323m58

SIQUEIRA, Mirlene Matias. **Medidas do Comportamento Organizacional.** Porto Alegre, Ed. Artmed, 2008.

MOURA, Adriana Catarina Vieira. **Determinantes da Motivação para o Trabalho: O Papel dos Fatores Individuais e Organizacionais.** Dissertação de Mestrado. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Portugal, 2020.Disponível em: https://hdl.handle.net/10316/94428.

VIANA, Claudia Maria Pontes. **Satisfação no trabalho: um estudo de caso no Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará (IPECE). Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento.** Ano 05, Ed. 04, Vol. 07, pp. 58- 75, 2014. Disponível em: https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/satisfacao-no-trabalho.