



Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

U LISBOA

UNIVERSIDADE  
DE LISBOA

# Potenciando a Autodeterminação Através da Remuneração não Monetária em Tempos de Crise Económica:

## Um estudo em dois bancos de Portugal e Cabo Verde

**Autor:** Manuelisa de Jesus Fernandes Semedo

**Nome do Orientador:** Professora Doutora Helena Águeda Marujo

Dissertação para obtenção de grau de Mestre  
em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Lisboa  
2016

VALORIZAMOS PESSOAS



Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# **Potenciando a Autodeterminação Através da Remuneração não Monetária em Tempos de Crise Económica: Um estudo em dois bancos de Portugal e Cabo Verde**

Trabalho Final de Mestrado em Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos

Orientação:

**Professora Doutora Helena Águeda Marujo**

Autor

**Manuelisa de Jesus Fernandes Semedo**

Lisboa, 2016

VALORIZAMOS PESSOAS<sup>2</sup>

WWW.ISCSP.ULISBOA.PT



Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

“A vida é como um eco, se não gosta do que está ouvindo, muda  
o que está gritando.”

Pr. Cláudio Duarte



## Agradecimentos

Chegada ao fim de mais uma etapa, que foi sempre um dos meus maiores sonhos, ser Mestre em Gestão de Recursos Humanos, pude contar com o apoio de muitas pessoas pelas quais sinto um profundo agradecimento. Por isso começo por agradecer:

A Deus meu pai, amigo e companheiro de todas as horas.

Aos meus pais, José Manuel Semedo e Isabel Fernandes, pelo amor, educação, crédito e investimento.

À minha orientadora, professora Helena Marujo, por acreditar neste projeto e por todo apoio a ele dedicado.

A todos os meus familiares, em especial a minha tia Ângela Pereira, que me apoiou de todas as formas possíveis, estando eu num país estrangeiro.

A todos os meus amigos, em especial Sara Carvalho, Odete Cabral, Nádía Lopes, Mónica Casimiro, Miguel Oliveira, Hulda Levy, por terem contribuído de várias formas e diretamente para a realização deste trabalho. Aos meus antigos professores, principalmente Dr. Euclides Furtado, Mestre Joanita Rodrigues e Mestre Alberto Pinto. A eles devo uma boa parte daquilo que sou hoje.

À equipa do Banco Marquês de Pombal, especialmente ao Dr. António e à Dra. Sofia, por acreditarem nesse projeto e pelo acolhimento e disponibilidade na realização deste trabalho. A todos os colaboradores entrevistados, pela simpatia e boa disposição durante as entrevistas.

À equipa do Banco Amílcar Cabral, especialmente a Rosângela, pela disponibilidade e todo o esforço para a realização das entrevistas. A todos os que responderam ao inquérito, obrigada pela colaboração.

Também agradeço aqueles que por algum motivo não me deram créditos neste processo. Estes também foram grandes incentivadores para a superação a cada dia.



## Resumo

No contexto da crise económica em que vivemos atualmente, torna-se uma das maiores preocupações das organizações, apesar de todas as transformações e impactos dessa crise, motivar os seus colaboradores a serem, cada vez, mais produtivos. De entre todas as estratégias de motivação de colaboradores, as políticas de remuneração continuam sendo uma das mais utilizadas.

O Trabalho aqui descrito apresenta um estudo de caso múltiplo, na área da Banca, num Banco Português e num Banco de Cabo Verde. Para o estudo utilizou-se os *designs* da *Grounded Theory* como instrumento de análise de dados e construção da teoria. A partir dessa análise foi possível a construção de dois modelos que permitem conhecer os impactos da crise económica iniciada em 2008 sobre os sistemas de recompensas, identificar formas de recompensas intrínsecas utilizadas e perceber como elas influenciaram a satisfação das necessidades psicológicas básicas humanas propostas pela teoria da autodeterminação. Essa análise é feita para cada um dos dois casos.

Foi possível verificar que a crise económica influenciou apenas a componente variável da remuneração extrínseca bem como a remuneração intrínseca. As formas de remuneração intrínseca utilizadas nesse contexto foram: acompanhamento do cliente interno, agradecimento, valorização e preocupação com os impactos sociais e familiares de possíveis despedimentos. Foi possível também verificar que num dos casos estudados, algumas práticas de gestão são percebidas como formas de remuneração intrínseca, como a rotatividades interna, proximidade entre a gestão e os colaboradores, trabalho em equipa, ao mesmo tempo que promovem a satisfação das necessidades psicológicas básicas.

**Palavras-chaves:** Teoria da Autodeterminação, Teoria das Necessidades Psicológicas, Remuneração Intrínseca, Remuneração Extrínseca, Crise Económica. Banca, Comparação Intercultural.



## Abstract

In the context of the economic crisis we live in today, it is a major concern of organizations, despite all the changes and impacts of this crisis, to motivate their employees to be increasingly more productive. Of all the motivation strategies, compensation policies continue to be one of the most used.

A multiple case study was conducted in the area of banking, in two banks: A Portuguese and Cape Verde Bank. The method of Grounded Theory was used for the purpose of data analysis. This analysis enabled the construction of two models that allow to know the impact of the economic crisis started in 2008 on the rewards systems, identify ways to use intrinsic rewards and realize how they influenced the satisfaction human of basic psychological needs. Proposals for the promotion of self-determination are pretended for each case

It was possible to see, in these two cases that the economic crisis has influenced only the variable component of remuneration and intrinsic compensation. The forms of intrinsic compensation used in this context were monitoring the internal customer, appreciation, appreciation and concern of family and social impacts of possible redundancies. It was also possible to verify that in one of the cases studied, that some management practices are perceived as forms of intrinsic compensation as: internal rotations, proximity between management and employees, team work which at the same time promote the satisfaction of basic psychological needs.

**Keywords:** Self-Determination Theory, Theory of Basic Psychological Needs, Intrinsic Remuneration, Extrinsic Remuneration, Economical crisis Banks, Intercultural Comparison.



## Índice

Agradecimentos .....	4
Resumo .....	5
Abstract.....	6
Introdução.....	10
Capítulo I- Enquadramento Teórico .....	14
Teoria da Autodeterminação.....	14
A Teoria das Necessidades Psicológicas Básicas .....	15
Satisfação das Necessidades Psicológicas Básicas em contexto organizacional.....	17
O Sistema de Remuneração na Gestão Estratégica de Pessoas .....	17
Recompensas Extrínsecas.....	19
Recompensas Intrínsecas (não monetárias).....	19
A Influência do Contexto Económico Atual Sobre o Sistema de Remuneração.....	20
Capítulo II – Método .....	22
Opções Metodológicas e Desenho do Estudo.....	22
Caracterização dos dois Estudos de Casos e dos Participantes .....	23
Técnica de Recolha de Dados .....	25
Técnicas de Análises de Dados.....	27
Capítulo III – Apresentação, Análise e Discussão dos dados.....	28
Enquadramento do Capítulo .....	28
Breve enquadramento do contexto Português.....	28
O Caso do Banco Marquês de Pombal em Portugal.....	29
Breve contextualização de Cabo Verde .....	50
O Caso do Banco Amílcar Cabral em Cabo Verde.....	51
Comparação dos resultados encontrados no Banco Marquês de Pombal (Portugal) e no Banco Amílcar Cabral (Cabo Verde).....	65
Conclusões.....	68
Principais Conclusões do Estudo .....	68



Limitações do Estudo.....	70
Estudos Futuros.....	71
Implicação para Teoria e para a Prática de GRH.....	71
Bibliografia.....	73
Anexos.....	78
Anexos I- Transcrição das Entrevistas.....	79
Anexo II- Quadros com Dados Codificados.....	140

### **Índice Tabelas**

Tabela 1 - Caraterização dos dois Bancos em estudo.....	23
Tabela 2 - Caraterização dos Entrevistados do Banco Marquês de Pombal .....	24
Tabela 3 - Caraterização dos Entrevistados do Banco Amílcar Cabral.....	25
Tabela 4 - Guião de entrevista para os colaboradores não gestores de RH.....	26
Tabela 5 - Guião de entrevista para os gestores de RH.....	27
Tabela 6 - Estratégia de gestão implementadas o Banco Marquês de Pombal.....	31
Tabela 7 - Sistema de Remuneração do Marquês Pombal .....	38
Tabela 8 - Sugestões de colaboradores.....	41
Tabela 9 - Competências mais desenvolvidas em contexto de crise económica.....	43
Tabela 10 - Estratégias utilizadas para minimizar os impactos da crise económica .....	46
Tabela 11 - Estratégias implementadas e sugestões do banco Amílcar Cabral.....	54
Tabela 12 - Sistema de remuneração do Banco Amílcar Cabral e sugestão .....	57
Tabela 13 - Competências mais desenvolvidas no contexto de crise económica.....	60
Tabela 14 - Estratégias implementadas para minimizar os impactos da crise económica .....	62

### **Índice Figuras**

Ilustração 1 - Modelo da Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 1985) .....	15
Ilustração 2 - Modelo Explicativo do Banco Marquês de Pombal.....	48
Ilustração 3 - Modelo Explicativo do Banco Amílcar Cabral .....	64





**Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas**  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

VALORIZAMOS PESSOAS <sup>9</sup>

[WWW.ISCSP.ULISBOA.PT](http://WWW.ISCSP.ULISBOA.PT)



## Introdução

Em meados de 2007 surgiram os primeiros indícios duma nova crise financeira proveniente do mercado imobiliário norte-americano, que teve grande repercussão mundial nos anos subsequentes em vários países, nomeadamente Portugal e Cabo Verde. A conjuntura económico-financeira atualmente vivida tem tido reflexo em todas as vertentes sociais, pelo que as organizações não se vêm imunes a essa influência, principalmente quando se trata de práticas e políticas sobre como compensar os seus colaboradores.

No contexto da crise económica, uma das maiores preocupações das organizações, apesar de todas as transformações e impactos dessa crise, continua a ser motivar os seus colaboradores a serem, cada vez, mais produtivos. De entre todas as estratégias de motivação de colaboradores, as políticas de remuneração continuam sendo uma das mais utilizadas, acreditando que quanto maior for a recompensa, maior é o nível de motivação e, conseqüentemente, a produtividade (Chng, Rodgers, Shih & Song, 2012; Grasse, Davis & Ihrke, 2014).

A Teoria da Autodeterminação (Self-Determination Theory, SDT: Deci & Ryan, 1985) está entre as contemporâneas abordagens teóricas à motivação, que têm vindo a ser aplicada nas últimas três décadas aos mais diversos contextos (educação, saúde, política, trabalho, família). O contexto laboral não é por isso, exceção (Deci & Ryan, 1985; Deci & Ryan, 1989; Gagné & Deci, 2005).

O contexto onde a pessoa se encontra inserida não é considerado um fator diretamente relacionado com a motivação, mas considera-se que ela é mediada pelas necessidades psicológicas básicas inatas de autonomia (capacidade de regular as suas próprias ações), competência (capacidade de se adaptar e desenvolver de uma forma integral), e vínculo social (capacidade de desenvolver relações e laços interpessoais) (Deci & Ryan, 1985; Deci & Ryan, 2000b; Ryan & Deci, 2000a).

Segundo Gagné e Deci (2005), a remuneração monetária considerada como um fator motivacional extrínseco, é uma forte contrapartida utilizada pelas organizações para motivar os colaboradores a satisfazerem as suas necessidades básicas (autonomia, competência e vínculo social) para assim conseguirem potenciar ao máximo a sua produtividade.

Entretanto, o contexto da crise económica atualmente vivida não deixa de ter o seu impacto sobre o sistema de remuneração, limitando a capacidade financeira para recompensar com



bons salários e benefícios tornando assim necessário às empresas desenvolverem outras formas de recompensar os trabalhadores, por exemplo com incentivos não monetários, com o intuito de os motivar. É neste contexto que iremos estudar a relação percecionada entre os incentivos não monetários e o desenvolvimento das necessidades psicológicas básicas propostas pela teoria da autodeterminação, formulando-se assim as seguintes questões de investigação:

Como podem os sistemas de recompensas intrínsecas ser usados para a diminuir o impacto da crise financeira dentro da organização?

Como poderá a potenciação da satisfação das necessidades psicológicas básicas através de recompensas intrínsecas, ser feita na prática da gestão de pessoas?

Que diferenças e semelhanças poderão existir entre organizações da mesma área de negócio em dois países de língua oficial portuguesa sob crise económica, no que toca ao uso dessas recompensas que potenciam a satisfação das necessidades psicológicas?

Os objetivos da presente investigação são assim conhecer os impactos da crise económica iniciada em 2008 sobre os sistemas de recompensas, identificar formas de recompensas intrínsecas utilizadas e perceber como elas podem potenciar a satisfação das necessidades psicológicas básicas humanas propostas pela teoria da autodeterminação. Pretende-se a partir daqui traçar práticas de Gestão de Recursos Humanos que permitam criar novas formas de recompensas não monetárias para potenciar a satisfação de colaboradores no atual contexto de crise económica.

Espera-se que este estudo traga conhecimentos com implicações úteis, tanto para a teoria, como para a prática da gestão de pessoas. Para a teoria, porque tentará dar a conhecer os impactos da atual crise sobre os sistemas de remuneração e perceber que formas de recompensas intrínseca estão já a ser utilizadas, ou podem vir a ser, para motivar os colaboradores, nomeadamente na área do desenvolvimento da autonomia, do sentido de competência e da qualidade e força do vínculo social. Para a prática, porque se espera que permita dar sugestões para adaptação do sistema de remuneração e recompensas que se ajuste aos interesses e motivações dos colaboradores e seja, ao mesmo tempo, atualizado e adaptado ao contexto económico atual.

Este trabalho encontra-se dividido em três capítulos:



No primeiro capítulo é apresentada uma revisão da literatura como base nas variáveis em estudo assim como a importância que o estudo trará para a literatura e para a prática de Gestão de Recursos Humanos. São portanto analisados os conceitos das três necessidades psicológicas básicas da teoria da Autodeterminação (autonomia, competência e vínculo social), bem como o sistema de remuneração, as remunerações intrínsecas e extrínsecas e influência do contexto económico atual sobre os sistemas de remuneração.

No segundo capítulo é apresentada toda a metodologia de investigação incluindo as escolhas metodológicas os instrumentos e os participantes é também feita a descrição e análise das dezasseis (16) entrevistas feitas, oito (8) de cada caso, com base na metodologia *Grounded Theory* que permitiu criar categorias e subcategorias teóricas. A partir dessa categorização, foi criado um modelo explicativo para a temática em estudo. É de referir que a análise e descrição dos dois casos dos dois bancos em estudo serão feitas separadamente, para no final os comparar.

No terceiro capítulo serão apresentadas as conclusões e o contributo do estudo para o estado da literatura e para a prática de Gestão de Recursos Humanos (GRH), em especial em relação aos sistemas de remuneração em tempos de crise, bem como propostas de estudos futuros.



**Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas**  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

VALORIZAMOS PESSOAS

13

[WWW.ISCSP.ULISBOA.PT](http://WWW.ISCSP.ULISBOA.PT)



## Capítulo I- Enquadramento Teórico

### Teoria da Autodeterminação

A teoria da autodeterminação foi elaborada pelos autores Richard M. Ryan e Edward L. Deci no ano de 1985, com o objetivo de responder a questões epistemológicas e éticas do paradigma eudaimónico, que considera que a saúde e o bem-estar são consequentes do compromisso com os propósitos e desafios da vida.

A autodeterminação é um conjunto de comportamentos e atitudes que permitem ao indivíduo ter a capacidade de ser agente causal em relação ao seu futuro, ou seja, ter comportamentos intencionais (Wehmeyer, 1992). Esta teoria tem como objeto de estudo as condições do contexto social que facilitam a saúde psicológica, bem como a noção de que o bem-estar pode ser alcançado a partir da autodeterminação (Ryan & Deci, 1987).

Para um comportamento ser considerado autodeterminado tem que ter por base quatro pilares: ser autónomo, autorregulado, ser expressão de um empoderamento psicológico e resultar em autorrealização (Wehmeyer, 1999).

A teoria da autodeterminação caracteriza o ser humano como sendo tanto heterodeterminado como autodeterminado, ou seja, influenciado pelas condições biológicas e socioculturais, porém capaz de modificar o contexto onde está inserido (Deci & Ryan, 1991; Ryan & Deci, 2000a).

Conceptualmente, a autodeterminação é composta por quatro subteorias formuladas a partir de pesquisas laboratoriais e de campo, que são: 1) a teoria das necessidades básicas, que analisa as relações entre as necessidades psicológicas básicas (autonomia, competência e vínculo social), as suas origens e a sua influência na motivação do indivíduo (Ryan & Deci, 2000a); 2) a teoria da avaliação cognitiva, que estuda as motivações básicas e as diferenças individuais na motivação (Deci & Ryan, 2000b); 3) a teoria da integração organizacional, que se refere a comportamentos extrinsecamente motivados pela internalização de normas e regras organizacionais permitindo a socialização do colaborador (Maccoby, 1984; Kasser & Ryan, 1993); e 4) a teoria da orientação da causalidade, que tem como base a integração entre as necessidades básicas e a internalização das regras, de forma a definir os tipos de motivação que orientam o grau de comportamentos autodeterminados (Couchman & Ryan, 1999).

No presente estudo iremos focar-nos na subterria das necessidades psicológicas básicas da teoria da autodeterminação, com o objetivo de perceber como potenciar a satisfação das necessidades básicas através da remuneração em contexto da atual crise económica.



Ilustração 1 - Modelo da Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 1985)

## A Teoria das Necessidades Psicológicas Básicas

As necessidades psicológicas básicas são descritas como um nutriente universal e inato para o bom funcionamento, o crescimento pessoal e de integração, o bem-estar e o desenvolvimento social (Brien, Forest, Mageau, Boudrias, Desrumaux, Brunet & Morin, 2012)

Esta defende assim que o desenvolvimento integral de um indivíduo se prende a três necessidades inatas do ser humano: necessidade de autonomia psicológica, de competência pessoal e de vínculo social (Ryan & Deci, 2000a).

A necessidade de competência é a capacidade do indivíduo em se adaptar ao meio onde está inserido, desenvolvendo as capacidades de sobrevivência, como também a participação social no contexto onde se insere (Deci & Ryan, 2000b). O desenvolvimento de competências leva à exploração do meio, a envolver-se em tarefas desafiadoras, testar e aumentar habilidades (Van den Broeck, Vansteenkiste, Witte, Soenens & Lens, 2010).

Segundo Colakoglu (2011), o desenvolvimento das competências deve ser promovido, pois é essencial para a melhoria do bem-estar individual, aumentando a Autonomia.



A autonomia psicológica é a liberdade de agir e tomar decisões baseando-se nos valores pessoais e está associada com um alto nível de reflexão e consciência. Para a teoria da autodeterminação a autonomia difere do sentido do senso comum, traduzindo-se na tomada de decisão de acordo com as crenças, valores e ideais pessoais (Sheldon, Ryan, Deci & Kasser, 2004).

A autonomia na função faz sobressair as diferenças individuais, melhorando o desempenho, fomenta uma maior iniciativa pessoal, saúde e bem-estar (Deci & Ryan, 2008). Assim desenvolver as competências que se adequam aos valores, interesse e aptidões do indivíduo, ajuda a promover a autonomia (Parasuraman, Greenhaus & Linnehan, 2000).

O desenvolvimento de competências aumenta o conhecimento e a possibilidade de diversificar as escolhas pessoais (Bal, De Jong, Jansen & Bakker, 2012), facilita a progressão na carreira (Scheible & Bastos, 2006), e aumenta a autonomia (Colakoglu, 2011; Deci & Ryan, 2008)

Finalmente a necessidade de vínculo social surge da necessidade que todo o ser humano tem de se relacionar com os outros, e uma procura de amar e ser amado. Desta procura de relacionamentos surgem a preocupação, a responsabilidade, a sensibilidade e o apoio nos relacionamentos afetivos, pois através desses sentimentos e da relação com os outros é que ocorrem as aprendizagens (Deci & Ryan, 2000b).

Segundo Maslow (1943), essa necessidade social ocupa o terceiro lugar mais importante da pirâmide das necessidades. Mais tarde, McClelland (1973) identifica a necessidade de afiliação, operacionalizada como a relacionar-se cordial e afetuosamente, ou seja, o desejo de manter relações pessoais estreitas e de amizade.

As três necessidades acima referidas são interdependentes, o que significa que o desenvolvimento de uma leva ao desenvolvimento da outra (Deci & Ryan, 2000b). Para esse desenvolvimento, Ryan e Deci (2000a) destacam a importância do contexto cultural como suporte essencial, porque defendem que é no contexto que se encontram os nutrientes essenciais para um pleno desenvolvimento (principalmente na infância), suportado na constituição biológica.

O objetivo essencial dessas necessidades psicológicas básicas é a integração da pessoa no ambiente social, criando condições para lidar com múltiplas variáveis do contexto, relacionar-se com os outros e auto-organizar o seu comportamento (Deci & Ryan, 1991). A satisfação





dessas necessidades tem sido identificada como um importante preditor do funcionamento ideal do indivíduo em vários domínios da vida (Van den Broeck *et al.*, 2010)

### **Satisfação das Necessidades Psicológicas Básicas em contexto organizacional**

Segundo Gagné e Deci (2005), o clima organizacional que promove a satisfação das necessidades psicológicas básicas reforça a motivação intrínseca do colaborador, produzindo assim resultados importantes como: 1) persistência; 2) mudança de maus comportamentos; 3) desempenho eficaz, principalmente em tarefas que requerem criatividade e flexibilidade cognitiva; 3) satisfação no trabalho; 4) atitudes positivas no trabalho; 5) comportamentos de cidadania organizacional; e 6) ajustamento psicológico e bem-estar.

Existe uma relação direta e positiva entre a satisfação das necessidades psicológicas básicas, o *engagement* e o bem-estar no trabalho (Gagné & Deci, 2005), e com a avaliação de desempenho (Baard, Deci & Ryan, 2004).

Num estudo realizado, em que as três necessidades (autonomia, competência e vínculo social) foram examinadas separadamente, ficou evidente que cada uma delas se correlaciona positivamente com o ótimo funcionamento dos empregados e com um maior desempenho (Gagné & Deci, 2005).

Segundo Gagné e Deci (2005), o conceito de necessidades psicológicas tem sido fundamental para o comportamento organizacional por décadas. Quando utilizadas em teorias organizacionais, as necessidades tem sido consideradas a luz das diferenças individuais, ou seja, as pessoas são vistas como divergentes na força das suas necessidades. A partir desta perspetiva essas diferenças são usadas diretamente ou em interação com as características do trabalho, promover a satisfação e motivação no trabalho e os resultados do trabalho.

### **O Sistema de Remuneração na Gestão Estratégica de Pessoas**

A remuneração é considerada como um dos principais fatores que definem melhores empresas e melhores empregos. O mercado está cada vez mais exigente e a ausência de capital humano que leve à materialização de melhores organizações e, por conseguinte, à disponibilização de produtos, serviços ou tecnologias de excelência, faz com que os salários sejam progressivamente (e sempre que possível de forma sustentável) melhores e maiores.

O sistema de remuneração é definido como:



Um conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material e imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo colaborador aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade (Câmara, 2011)

Torna-se indispensável que as empresas adotem mecanismos e modalidades de recompensas que consigam motivar os seus trabalhadores, já que um sistema de remuneração constitui um conjunto de medidas, regras, e processos que visa fundamentalmente atrair, reter e motivar trabalhadores de elevado potencial, reconhecendo que as pessoas são as principais e mais importantes recursos das organizações (Arnolds & Venter, 2007; Camara, 2006). Pressupõe que os melhores tenham vontade de ficar na organização, se sintam mais motivados e aumentem a produtividade (Camara, 2006). Os colaboradores mais valorizados desempenham de forma eficaz as tarefas propostas e demonstram vontade de desempenhar novas tarefas, de forma a cumprir os objetivos (Brayant & Allen, 2013).

Um dos grandes problemas que as empresas de hoje enfrentam é a falta de uma estrutura de salários adequada. Isto porque, se de um lado existe a preocupação em motivar os colaboradores, com salários compensadores, de outro lado existe a preocupação de controlar, num nível razoável, os custos com o pessoal.

Segundo Borontini e colaboradores (2013), as políticas de pagamento e promoções reconhecidas pelos colaboradores como justas e mensuráveis têm como efeito a criação de um compromisso para com a organização e a satisfação no trabalho.

Os programas de reconhecimento e recompensa são um método para motivar os colaboradores, de forma a mudar hábitos de trabalho e comportamentos chave, que irão dar vantagem competitiva à organização (Aguinis, 2005). A palavra remuneração lembra, a muitos apenas dinheiro. Mas num sistema de recompensa ou compensações totais existem também as recompensas intrínsecas (não monetárias), que são aquelas que de alguma maneira influenciam na satisfação dos empregados, como o sentimento de orgulho pela pertença a organização, reconhecimento, ou segurança no emprego.

Câmara, Guerra e Rodrigues (2001), propõe a separação entre as recompensas extrínsecas que são: compostas pelos salários, os benefícios sociais e específicos, das recompensas intrínsecas, que quando bem utilizadas, podem criar condições para um maior compromisso entre o colaborador e a organização. Estas podem manifestar-se, por exemplo, através da autonomia no trabalho, do reconhecimento e da progressão na carreira.



## **Recompensas Extrínsecas**

Recompensas extrínsecas (normalmente com cariz financeiras) são as recompensas tangíveis dadas aos empregados pelos gestores, tais como salariais, bónus e benefícios. São chamadas "extrínsecas" porque são externas à obra em si e outras pessoas controlam o seu tamanho e a sua conceção (Ryan & Deci, 2000a; Thomas, 2009).

Quanto a este tipo de recompensas, estas podem ser o salário, os benefícios, os incentivos e os símbolos de estatuto. Neste tipo de recompensas podemos considerar uma componente fixa e uma componente variável.

Fazem parte da componente fixa: o salário (direito adquirido regularmente pelo trabalhador em contrapartida do trabalho prestado ao empregador); e os subsídios de carácter regular e periódico (Ex.: subsídio de alimentação, o de turnos, o de risco, etc.). Esta componente é ainda constituída pelos benefícios, incentivos e símbolos de estatuto (Camara, 2011; Lima, 2009; Thomas, 2009; Stajcovic & Luthans, 2001).

Assim os sistemas de recompensas existem com o objetivo estratégico de gerir os recursos humanos de forma a promover a integração, a motivação e, finalmente, uma maior produtividade das pessoas. O sistema de recompensas de uma empresa é definido de acordo com os objetivos estratégicos do negócio, no sentido de orientar todos os esforços dos trabalhadores para o maior e melhor desempenho da empresa (Jiang, Xiao, Qi, & Xiao, 2009).

## **Recompensas Intrínsecas (não monetárias)**

Recompensas intrínsecas são todas as práticas que se inserem numa política de recompensas e que não têm um valor monetário. Estas práticas tendem a ajustar-se às necessidades e prioridades dos indivíduos, tendo como objetivo final melhorar o seu comprometimento com a organização e, conseqüentemente, o seu contributo para o rendimento da mesma (Nadler & Lawler, 1983).

Podemos considerar como recompensas intrínsecas: os mecanismos de reconhecimento (Stajcovic & Luthans, 2001); o envolvimento, o clima organizacional e estilo de gestão, o desenho funcional, a oportunidade de desenvolvimento profissional e a autonomia e responsabilidade (Arnolds & Venter, 2007).

Segundo Cunha, Rego, Cunha & Cabral-Cardoso (2010), as recompensas intrínsecas, cujo valor é difícil de calcular, prendem-se com as questões emocionais e sociais relacionadas com



o trabalho, sendo delas exemplo: o reconhecimento social, o prestígio da função exercida, programas de formação ajustados às necessidades e gostos dos colaboradores, oportunidade de participarem (por exemplo em programas de sugestões e nas decisões da própria empresa), eventos sociais que promovam a coesão social, assim como programas de reconhecimento e publicitação do desempenho profissional.

Nadler & Lawler (1983) defende que o princípio subjacente às recompensas não monetárias se prede com a necessidade das empresas se adequarem ao perfil dos indivíduos que querem recompensar. Com esse tipo de remuneração conseguem ir ao encontro das necessidades mais pessoais do colaborador, alcançando assim efeitos positivos como a satisfação, a motivação e um nível de desempenho muito bom.

Os incentivos não monetários são muitas vezes vistos como substitutos da componente monetária. Trata-se de um negócio, tácito ou explícito, de troca entre compensação em dinheiro e benefícios não monetários. De acordo com esta perspetiva, espera-se que as políticas de remunerações não monetárias sejam duplamente positivas: deseja-se que atuem junto dos indivíduos como elemento preponderante para a sua satisfação e motivação e espera-se que reduzam os custos, trazendo à empresa maior eficácia financeira. Neste âmbito, as remunerações não monetárias são amortizadores dos custos como salários e prémios monetários (Brayant & Allen, 2013).

As recompensas intrínsecas permitem também ao indivíduo sentir-se bem com a organização, enquanto as recompensas extrínsecas estão focadas na forma como o colaborador desempenha a função, permitindo ambas obter resultados pretendidos pela organização e pelo indivíduo (Milkovich & Newman, 1987).

### **A Influência do Contexto Económico Atual Sobre o Sistema de Remuneração**

Em meados de 2007 surgiram os primeiros indícios de uma nova crise financeira proveniente do mercado imobiliário norte-americano, que teve grande repercussão mundial nos anos subsequentes.

Essa crise está tendo um impacto sobre todas as áreas da vida social, inclusive nas organizações. Um estudo feito por Borontini e colaboradores (2013), com o objetivo de analisar o impacto da crise sobre os sistemas de remuneração na Europa, mostra que a crise trouxe impactos sobre a forma de compensar os colaboradores, mas que essa influência é moderada por fatores como as características económicas do país, o tipo de empresa e a



qualidade do sistema de remuneração. O mesmo estudo mostra que nas componentes do sistema de remuneração, só o salário é que não tem sofrido alterações significativas, ao contrário das outras compensações, como benefícios e incentivos.

Após a pesquisa da literatura encontrou-se estudos que mostram os impactos da crise sobre o sistema de remuneração (Borontini *et al.*, 2013; Fahlenbrach & Stulz, 2011), não tendo sido no entanto possível encontrar estudos que evidenciam a influência do sistema de remuneração na satisfação das necessidades psicológicas básicas, no contexto da crise económica. Daí a pertinência de explorar esse campo, com o objetivo de compreender como fomentar a satisfação dessas capacidades através da remuneração não monetária.



## Capítulo II – Método

### Opções Metodológicas e Desenho do Estudo

De forma a compreender os impactos da crise económica sobre o sistema de remuneração e identificar formas de remuneração não monetária que possam surgir como alternativa ao contexto de crise económica o estudo debruçou-se sobre duas instituições bancárias uma em Portugal e outra em Cabo verde. Para a recolha de dados foi utilizada uma abordagem qualitativa e o método de estudo exploratório de caso múltiplo.

Estudo de caso múltiplo ou comparativo (Yin, 1994) permite, pela comparação, conhecimento mais profundo sobre o fenómeno, população ou condição, no seu ambiente natural.

Este procedimento tem como objetivo compreender o “Caso” no seu todo e na sua singularidade. Para Yin (1994), o Estudo de Caso pode ser conduzido para um dos três propósitos básicos: explorar, descrever e explicar. É um método que pressupõe um grande envolvimento nas suas diferentes etapas: a recolha de informações, um processo de pensamento, constituído por análise dos dados e determinação de soluções, e um processo de julgamento ou avaliação. A expectativa é adquirir conhecimento e experiência para tomar decisões e resolver os problemas identificados no Estudo de Caso. (Yin, 1994).

Para este estudo esse *design*, mostrou-se mais adequado na medida em que o atual estado da literatura não está muito desenvolvido nesta área (Creswell, 2003).

A abordagem utilizada para este estudo é qualitativa, usando o método de entrevista semi-estruturadas, de carácter exploratório com o método estudo de caso múltiplo ou de comparação que permite ao investigador pensar e refletir livremente sobre o tema em estudo, criando teoria e fundamentando, através de categorias e padrões aferidos nas informações recolhidas e a comparação dos casos em estudo. O método utilizado para a análise dos dados recolhidos foi a *Grounded Theory*.

Segundo Strauss & Corbin (1998), a *Grounded Theory* é uma perspetiva que permite ao investigador, através de técnicas e processos sistemáticos de análise, desenvolver uma teoria substantiva. Ou seja, a *Grounded Theory* refere a compatibilidade entre observação e teoria, generalização, rigor, precisão e verificação.



O objetivo da *Grounded Theory* é desenvolver uma teoria sobre um fenómeno social, ou seja, uma explicação acerca do fenómeno em estudo e não uma verificação de uma teoria já existente (Lingard, Albert, & Levinson, 2008).

### Caracterização dos dois Estudos de Casos e dos Participantes

Com o objetivo de identificar as diferenças e semelhanças que poderão existir entre organizações da mesma área de negócio em dois países de língua oficial portuguesa sob crise económica, no que toca ao uso de recompensas intrínsecas que potenciam a satisfação das necessidades psicológicas, tomou-se como objeto do nosso estudo duas instituições bancárias em dois países diferentes de língua oficial portuguesa: Portugal e Cabo verde.

Por questões de confidencialidade utilizou-se nomes fictícios, tanto para os bancos como para os entrevistados. Assim, o Banco de Portugal será mencionado como sendo Banco Marquês de Pombal e o Banco de Cabo Verde, Amílcar Cabral. Ambos os nomes foram nomes de figuras importantes para esses países

	Fundação da Organização	Nº de colaboradores	Nº de Agências	Área de Negócio
Banco Amílcar Cabral (CV)	1990	1200	30	Banca e seguros
Banco Marquês de Pombal (PT)	1950	1200	170	Banca

Tabela 1 - Caraterização dos dois Bancos em estudo

Escolheu-se esta área de negócio para objeto do estudo, na medida em que estão diretamente ligado à crise económica e tendo em consideração que é uma área ainda pouco estudada. Em cada um dos casos foram entrevistados seis (6) colaboradores de diferentes áreas e dois (2) Gestores de Recursos Humanos, totalizando oito (8) de cada banco, considerando a saturação teórica.



Nome	Género	Idade (anos)	Habilitações Literárias	Anos no Banco	Função atual	Anos na função atual
Raquel	Feminino	38	Licenciada	8	Coordenadora GRH	8
Sandra	Feminino	22	Licenciada	1	Assistente comunicação	1
Ana	Feminino	43	Licenciada	6	Coordenadora GRH	6
João	Masculino	47	Licenciado	15	Coordenador MKT	4
André	Masculino	36	Licenciado	5	Gestor Comercial	5
António	Masculino	35	Licenciado	10	Gestor	4
José	Masculino	43	Licenciado	10	Supervisor de Negócio	1
Pedro	Masculino	40	Licenciado	2	Gestor Comercial	2

**Tabela 2 - Caracterização dos Entrevistados do Banco Marquês de Pombal**

Nome	Género	Idade (anos)	Habilitações Literárias	Anos no Banco	Função atual	Anos na função atual
Paula	Feminino	36	Licenciada	10	Coordenadora GRH	4
Afonso	Masculino	47	Licenciado	15	Coordenador GRH	6
Susana	Feminino	34	Licenciada	6	Coordenadora MKT	3
Miriam	Feminino	29	Bacharel	3	Agente comercial	3
Teresa	Feminino	35	Licenciatura	10	Subgerente	1
Joaquim	Masculino	40	Licenciatura	8	Coordenador Logístico	4





Ricardo	Masculino	43	Licenciado	9	Gerente	4
Filipe	Masculino	30	Licenciado	5	Agente Comercial	5

Tabela 3 - Caracterização dos Entrevistados do Banco Amílcar Cabral

### Técnica de Recolha de Dados

Como referido de forma a recolher os dados foram realizadas entrevistas a colaboradores e a gestores de recursos humanos as duas organizações (Bancos) em estudo.

No caso do banco em Portugal, o primeiro contacto foi realizado através de *email*, para uma possível autorização para o estudo. Depois da abertura demonstrada por parte do banco para o estudo, prosseguiu-se com o envio do projeto.

Com banco de Cabo Verde, o primeiro contacto foi realizado através de contactos pessoais, para posteriormente se enviar o projeto. Conseguiu-se uma resposta positiva por parte das duas organizações.

Para a recolha no banco em Portugal as entrevistas foram realizadas nas instalações sede do banco, durante a hora normal de expediente. Houve a necessidade de deslocação à Cabo Verde, para a recolha dos dados, garantindo assim, a confidencialidade da instituição e dos entrevistados e acelerar o processo de recolha de dados. As entrevistas decorreram no final do horário laboral.

As entrevistas realizadas foram do tipo semi-estruturadas que segundo Robson (2002), são questões desenhadas e estruturadas previamente de acordo com a temática a ser investigada, no decorrer da entrevista possibilidades de alteração do guião consoante as respostas dos entrevistados de forma a aprofundar, explicitar ou complementar o que vai sendo referido.

Para a realização das entrevistas fez-se aos entrevistados um enquadramento daquilo que são os conceitos estudados neste caso as necessidades psicológicas básicas, o sistema de remuneração e as suas componentes, facilitando assim as respostas. As entrevistas foram gravadas para garantir que toda a informação facultada fosse aproveitada para análise da temática e posteriormente transcrita. As entrevistas tiveram uma duração média 30 minutos

Na recolha de dados foram utilizados dois guiões de entrevistas diferentes: um direcionado aos colaboradores e outro aos gestores de recursos humanos. O objetivo foi ter uma perspetiva



mais ampla do que são as práticas dos recursos humanos utilizadas nesse contexto e comparar essas percepções.

Seguem-se os guiões criados:

Questões	Fontes
1.O que é que a organização tem feito, antes e depois da crise para promover o desenvolvimento da sua autonomia, competência e vínculo social? O quê que acha que a organização deveria acrescentar?	Deci & Ryan, 2000b, Aguinis, 2005
2.Como é que o banco tem promovido a satisfação das necessidades psicológicas básicas através de remuneração não monetária e o que falta acrescentar?	Deci & Ryan, 2000b, Camara, 2011
3.Como era constituído o seu pacote remuneratório (monetário e não monetário) antes da crise (2008)? Como é atualmente? Se algo mudou, o que mudou?	Câmara, 2011, Borontini <i>et al.</i> , 2013, Fallenbrach & Stulz, 2011
4.Esse contexto de crise e instabilidade provocou de alguma forma o desenvolvimento de maior autonomia, competência e vínculo social no trabalho que desempenha e que outras competências, sentiu necessidade de desenvolver? Porquê?	Borontini <i>et al.</i> , 2013, Deci & Ryan, 2000b
5.De que forma a organização pode minimizar internamente os impactos negativos da crise económica e como é que a remuneração intrínseca ajudou nesse sentido?	Nadler & Lawler, 1983, Camara, 2011

Tabela 4 - Guião de entrevista para os colaboradores não gestores de RH

Questões	Fontes
1.O quê que a organização fazia antes e depois da crise para promover o desenvolvimento da sua autonomia, competência e vínculo social dos colaboradores?	Deci & Ryan, 2000b, Aguinis, 2005
2.Como era o sistema remuneratório antes e depois da crise? Se mudou, o quê?	Câmara, 2011, Borontini <i>et al.</i> , 2013
3.Que estratégia de remuneração monetária e não monetária, o banco utilizou para reconstruir o sistema de remuneração para que se adaptasse ao contexto económico atual?	Câmara, 2011, Borontini <i>et al.</i> , 2013, Fallenbrach & Stulz, 2011
4.Esse contexto de instabilidade provou de alguma forma o desenvolvimento da autonomia, competência e vínculo social dos colaboradores? Que competências o Banco incentivou os colaboradores a desenvolverem neste contexto de crise económica?	Fahlenbrach e stulz, 2011, Ryan e Deci, 2000
5.Que estratégias a organização tem utilizado para minimizar os impactos da crise, e como é que acha que a remuneração intrínseca	Borontini <i>et al.</i> , 2013, Deci e Ryan, 2008



ajudou nesse sentido?	
-----------------------	--

Tabela 5 - Guião de entrevista para os gestores de RH

### Técnicas de Análises de Dados

Após a recolha dos dados, utilizou-se as três etapas de codificação da *Grounded Theory* para análise dos mesmos.

A primeira codificação é aberta que permite analisar todas as respostas e agrupá-las em categorias que sejam semelhantes e transversais. Para realizar essa categorização os dados precisam ser desagregados, comparados e de seguida agrupados. Esse agrupamento é feito com dados semelhantes e para outros dados diferentes são criadas novos agrupamentos, assim sucessivamente. (Glaser e Strauss, 1967, Strauss & Corbin, 1998, Walker & Myrick, 2006).

A segunda codificação é a axial em que estabelece-se relações entre as categorias anteriormente definidas e as suas subcategorias. O objetivo desta codificação encontrar a relação entre as categorias e as subcategorias (Glaser e Strauss, 1967, Strauss & Corbin, 1998, Walker & Myrick, 2006).

A última codificação é a seletiva, que permite a construção de um modelo. Para isso é necessário selecionar um núcleo central e definir quais as categorias que constituem os seus antecedentes e consequentes (Glaser e Strauss, 1967, Strauss & Corbin, 1998, Walker & Myrick, 2006).



## Capítulo III – Apresentação, Análise e Discussão dos dados

### Enquadramento do Capítulo

Este capítulo será dedicado a apresentação e análise dos resultados obtidos após as categorizações feitas. Com o objetivo de analisar as estratégias de gestão adotadas por cada banco no contexto de crise económica, e identificar as formas de remuneração utilizadas nesse contexto, principalmente as remunerações intrínsecas que permitem impulsionar o desenvolvimento da autonomia, competência e vínculo social foram estudadas duas instituições bancárias em Portugal (Banco Marquês de Pombal) e em Cabo Verde (Amílcar Cabral).

Antes da apresentação, descrição e análise dos dados ir-se-á fazer uma breve contextualização em termos geográficos, histórico e económico dos dois países.

Em relação as tabelas que estão representadas no decorrer do texto, elas estruturam-se da seguinte forma: 1) a primeira coluna representa as categorias construídas; 2) a segunda coluna representa os exemplos de transcrições das entrevistas que fundamentam as categorias; 3) a terceira (última) coluna representa a frequência em que ocorrem as categorias. Visto que fez-se a comparação a nível das categorias entre os colaboradores que não são gestores de pessoas e os gestores de recursos humanos, as frequências para cada um desses grupos representa-se pelas letras (C) para as respostas dos colaboradores e por GRH para os entrevistados gestores de recursos humanos.

### Breve enquadramento do contexto Português

Portugal, oficialmente República Portuguesa localidade no sudoeste da Europa, cujo território situa na zona ocidental na Península Ibérica. Para além da parte continental possui dois arquipélagos Madeira e Açores. O Reino de Portugal foi estabelecido no ano de 1139 e reconhecida como independente a partir do ano de 1143.

A partir do século VII começou a era dos descobrimentos, que permitiu Portugal estabelecer um império que incluía parte na África, Ásia, Oceânia e América do Sul tornando-se a potência económica, política e militar mais forte da altura.

Em termos económicos Portugal é considerado um país desenvolvido, membro das Nações Unidas, da União Europeia incluindo a Zona euros e o espaço Schengen.



A partir de 2009 devido as dívidas do governo e o que foi considerado por alguns economistas como má gestão, fez com que os impactos da crise económica de 2008 tivessem um impacto ainda maior. A partir de 2011, devido ao estado económico do país, Portugal teve que recorrer a medidas de austeridade e ajuda do exterior para controlar a situação.

## O Caso do Banco Marquês de Pombal em Portugal

### Descrição e Análise dos Dados

A crise económica tem sido apontada como causa da implantação de várias estratégias de gestão de recursos financeiros, onde as organizações querem manter suas atividades mas minimizando o máximo de custos. Desde 2009 foi implementada um conjunto de estratégias de gestão no banco com o objetivo de o fazer crescer. Em 2009 a economia portuguesa começava a dar sinais de crise. Embora as estratégias implementadas em 2009 tiveram um impacto preventivo para a crise que se viria acentuar mais tarde.

Como dizia um dos entrevistados:

*“Portanto já havia por de trás inclusivamente, em 2009, foi definido um plano de estratégia a cinco anos para o banco, em que o grande objetivo era crescer, aumentar a sua base de clientes, determinar tipos de negócio e, com isso, proporcionar às pessoas o seu próprio desenvolvimento e evolução na carreira”* (Ana, Colaborador).

Já havia por isso todo um trabalho de prevenção, sendo que, quando a crise se acentuou, tiveram que fazer algum reajuste, mas as bases já estavam construídas.

Essas medidas implantadas são mais voltadas para as pessoas, para a sua formação e para o seu bem-estar, acreditando que sentindo as pessoas capacitadas e bem estarão a assumir um maior compromisso com o banco.

*“Houve uma forte aposta do Banco na formação dentro e fora da organização. Tem sido dado as pessoas a oportunidade de aumentar os seus conhecimentos e melhorar as suas competências, creio eu na esperança de aumentar a sua autonomia, nomeadamente no que são suas funções e que sejam melhoradas”* (José, Colaborador).

<b><u>Desenvolvimento integral</u></b>	<b>Bem-estar emocional</b> “ (...) mostrar que sentimo-nos bem naquilo que fazemos.” “ (...) estando emocionalmente estável conseguimos apostar na	C3
--	--	----



	<i>autonomia, competência e motivação.</i> ”	
	<b>Desenvolvimento cognitivo</b>  “ (...) o desenvolvimento de novas competências dos colaboradores são promovidas mais pelo banco através da política de rotatividade (...)”  “ (...) criámos um programa de coaching específico para estes gerentes de forma a poder desenvolver ainda mais competências e ajudá-los a desenvolver competências nas suas equipas (...)”	C5/GRH2
	<b>Desenvolvimento interpessoal</b>  “ (...) o encontro entre pessoas é sempre positivo na medida em que permite estreitar relações, troca de experiências”  “ (...) O essencial era promover o contacto entre nós, que estamos espalhados pelo país (...)”  “ (...)“Projeto Chama” que tinha como objetivo isso mesmo, quer nos conhecêssemos cada vez melhor uns aos outros (...)”	C3/RH1
<b><u>Novo Estilo de Gestão</u></b>	<b>Autonomia</b>  “ (...) é dada muita importância à capacidade individual ou seja autonomia (...)”  “ (...) as agências são autónomas para um conjunto de funções.”  “A autonomia é o que nos permite diferenciar da concorrência”  “ (...) nos ensina um bocadinho a tomar decisões e darmos nota que não somos só líder porque lideramos uma equipa mas isso também nos acarreta algumas responsabilidades.”	C5/RH2
	<b>Rotatividade Interna</b>  “Uma das principais políticas do nosso banco para os seus colaboradores é a multifunção, ou seja, ter colaboradores que sejam capazes de desempenhar diferentes funções em diferentes contextos promovida através da rotatividade interna.”  “ (...) rotatividade interna de colaboradores para diferentes funções que fomenta a polivalência e potência ao desenvolvimento de outras competências.”	C3
	<b>Comunicação interna (partilha de informação e transparência)</b>  “ (...) preocupação da administração de manter um nível de comunicação permanente e um nível de comunicação muito transparente com dados de negócio,(...)”  “ (...) disponibilizar a todos os colaboradores o máximo de informação possível(...)	C3/RH2
	<b>Proximidade entre a gestão e os colaboradores</b>	



	<p><i>“O Banco aproximou mais as hierarquias dos colaboradores, neutralizou a distância que existia dentro da instituição (...)”</i></p> <p><i>“Esta reunião mensal que existe com os coordenadores também é replicada um dia ou dois a seguir com o presidente e as equipas (...)”</i></p> <p><i>“ (...) a filosofia do Banco Marquês Pombal foi sempre de primar pela proximidade das pessoas (...)”</i></p>	C1/RH2
	<p><b>Trabalho em equipa</b></p> <p><i>“ (...) “Projeto Chama” que tinha como objetivo isso mesmo, quer nós conhecermos cada vez melhor uns aos outros e portanto aí acabava por criar várias situações, quer em termos do contexto laboral, quer em contexto das relações interpessoais, formando assim equipas de trabalho (...)”</i></p> <p><i>“ (...) o nosso banco aporta para as agências muito trabalho administrativo (...)”</i></p>	C2/RH1

**Tabela 6 - Estratégia de gestão implementadas o Banco Marquês de Pombal**

O desenvolvimento integral dos colaboradores foi uma aposta do Banco através de várias estratégias. De entre elas, promover o bem-estar emocional do trabalhador naquilo que são as suas tarefas diárias, foi referida por três colaboradores como sendo uma aposta muito importante.

*“ (...) estando emocionalmente estável conseguimos apostar na autonomia, competência e motivação”* (André, Colaborador).

O desenvolvimento cognitivo foi referido por cinco colaboradores e os dois gestores de recursos humanos como sendo uma forma de aumentar as competências e por conseguinte a autonomia. O desenvolvimento cognitivo tem-se feito através de formações internas e externas ao banco, bem com por *coaching* e *mentoring*.

*“ (...) O banco aposta fortemente na formação em diversas áreas como técnicas, comportamental, munindo os colaboradores de competências necessárias para fazer um bom uso dessa autonomia (...)”* (André, colaborador)

*“ (...) criámos um programa de coaching específico para estes gerentes de forma a poder desenvolver ainda mais competências e ajudá-los a desenvolver competências nas suas equipas (...)”*(José, colaborador)

Para além da formação *coaching* e *mentoring*, o banco usa a rotatividade interna como estratégia para promover o desenvolvimento e descoberta de competências.



*“ (...) o desenvolvimento de novas competências dos colaboradores são promovidas mais pelo banco através da política de rotatividade (...)”* (João, colaborador)

De acordo com os dados recolhidos, a rotatividade tem sido uma forte aposta para se conseguir a polivalência, que é um requisito muito importante para todos os que trabalham no Marquês de Pombal.

De acordo com Van den Broeck (2010), o desenvolvimento de competências leva a exploração do meio, a envolver-se em tarefas desafiadoras, a testar e aumentar habilidades. Ou seja, para melhor responder às demandas deste contexto a adaptação e o desenvolvimento são estratégias infalíveis e o banco tem apostado muito nesse sentido.

O desenvolvimento interpessoal também foi referido por três colaboradores e por uma gestora como sendo uma aposta do banco para melhorar as relações entre colaboradores e entre a gestão e os colaboradores.

*“ (...) o encontro entre pessoas é sempre positivo na medida em que permite estreitar relações, troca de experiências”* (André, colaborador)

*“ O essencial era promover o contacto entre nós, que estamos espalhados pelo país (...)”* (Sandra, colaborador).

Dessa relação não só se promove o conhecimento, mas também a troca de experiências e aprendizagens. Segundo Deci e Ryan (2000b), o vínculo social é uma necessidade que todo o ser humano tem de se relacionar com os outros e, nesse relacionamento, desenvolver sentimentos de preocupação, apoio, troca de experiências e aprendizagem. O banco Marquês de Pombal reconhece o valor das relações interpessoais, tanto para os colaboradores de forma particular, como a organização de uma forma geral.

Nesse sentido, o banco criou um projeto que se chamou “Projeto chama”, que tinha vários objetivos, entre eles estreitar a relação entre colegas, e entre colaboradores e a gestão.

*“ (...)“Projeto Chama” que tinha como objetivo isso mesmo, quer nós conhecermos cada vez melhor uns aos outros (...)”* (Ana, GRH).

Esse projeto teve várias funções. Uma delas foi a promoção e desenvolvimento das relações interpessoais. Mais adiante teremos oportunidade de falar mais a respeito desse projeto.





Portanto, o estímulo às três áreas fundamentais para o desenvolvimento de qualquer ser humano foi sempre considerada, segundo os dados. O bem-estar, o desenvolvimento cognitivo e as relações interpessoais, todos se enquadram naquilo que Deci e Ryan designaram de necessidades psicológicas básicas. Para Deci e Ryan (2000b), as necessidades psicológicas básicas são interdependentes, ou seja, o desenvolvimento de uma, leva automaticamente ao desenvolvimento das outras.

Outro objetivo do banco para com os colaboradores é promover autonomia através do desenvolvimento das competências. Segundo Deci e Ryan (2008), a autonomia faz sobressair as diferenças individuais, melhora o desempenho e fomenta uma maior capacidade de iniciativa pessoal, saúde e bem-estar. Dos colaboradores entrevistados cinco de entre eles referem autonomia como uma aposta do banco.

*“ (...) é dado muita importância à capacidade individual, ou seja, autonomia (...)”*(Pedro, colaborador)

Para o Banco Marquês de Pombal a autonomia vai além de um desafio interno, pois permite destacar o banco da concorrência, tal como refere a Gestora de Recursos Humanos.

*“A autonomia é o que nos permite diferenciar da concorrência”* (Ana, GRH)

Portanto, dos dados recolhidos, a autonomia mostrou ser uma das apostas mais fortes do banco. Segundo Colakoglu (2011), o desenvolvimento de competências deve ser promovido, pois ela é essencial para melhoria do bem-estar individual e para o aumento da autonomia. Essa aposta mostrou que o banco Marquês de Pombal soube definir os seus objetivos e planear o seu alcance.

De acordo com os dados analisados, as estratégias definidas pela gestão tiveram resultados muito positivos e estes foram percecionados pelos colaboradores. Deram como fruto uma relação muito próxima entre a gestão e os colaboradores.

*“ (...) a filosofia do Banco Marquês de Pombal foi sempre de primar pela proximidade das pessoas”* (Ana, GRH)

Como acabamos de referir, a gestão do Marquês de Pombal considera muito importante a aposta nas pessoas, mas para melhores resultados foi preciso também fazer algumas reestruturações no sistema de gestão. A essa reestruturação deu-se o nome de *“Novo Estilo de Gestão”*. O novo Estilo de Gestão foi implementado a partir de 2009.



*“ (...) desde que começamos a ter esta nova administração que está a ser liderada pelo Dr. Pedro, a filosofia do Marquês de Pombal foi sempre de primar pela proximidade das pessoas, pela transparência, partilhar muita informação para que as pessoas se pudessem sentir sempre confortáveis com aquilo que era a realidade do banco em termos de negócio” (Ana, GRH)*

Pela data da implementação desse sistema de gestão, a crise económica ainda não se sentia no sistema bancário Português, ou seja, houve sempre uma preocupação do banco naquilo que era a sua gestão para motivar os seus colaboradores.

*“Quando a crise se instala no sector, fruto de já virmos com essas práticas de reuniões muito frequentes com todas as pessoas, de fazerem eventos, de se partilhar informação, de ver a informação disponível na intranet, uma série de formas de se fazer chegar às pessoas informação” (Ana, GRH).*

Esse Novo Estilo de Gestão primou sempre pela proximidade do banco com os seus colaboradores, porque um dos objetivos dessa gestão é fazer com que as pessoas tenham um sentimento de pertença ao banco.

*“Temos um plano em termos de estrutura global que temos vindo a desenvolver que cria um enorme envolvimento entre todos os colaboradores e que tem como objetivo para além de passar todos os valores do grupo e a sua própria visão também fazer com que os colaboradores se sintam cada vez mais como pertença do Banco” (Raquel, GRH).*

A rotatividade interna é uma das estratégias do Novo Estilo de Gestão, na medida em que permite descobrir e desenvolver novas competências e habilidades, promover a polivalência dos colaboradores e dificultar a estagnação dos mesmos. Três colaboradores falaram da rotatividade interna como uma estratégia muito boa utilizada pelo banco e que os desafia a desenvolver e estar a altura de cada desafio.

*“Uma das principais políticas do nosso banco para os seus colaboradores é a multifunção ou seja ter colaboradores que sejam capazes de desempenhar diferentes funções em diferentes contextos promovida através da rotatividade interna” (João, colaborador).*

Uma das gestoras de RH justifica a rotatividade interna como um meio para alcançar a polivalência dos colaboradores:



*“ Aquilo que o banco nos tem ensinado é que cada vez mais temos de saber um bocadinho de tudo em especial do negócio ” (Raquel, GRH).*

Segundo Ryan e Deci (2000), o contexto é um forte suporte para aprendizagem, pois é no meio que se encontram os nutrientes importantes para o desenvolvimento. Essa política de rotatividade interna impulsionou o desenvolvimento de várias competências como a descoberta de novas aptidões e interesses. Ainda, promoveu o desenvolvimento de relações interpessoais.

A comunicação interna também foi uma das fortes apostas do banco na medida em que a comunicação é um dos forte pilares para o desenvolvimento. Três colaboradores apontaram essa estratégia no conjunto de medidas levadas a cabo pelo banco.

*“ (...) disponibilizar a todos os colaboradores o máximo de informação possível (...) ” (João, colaborador).*

A GRH também refere que associada a comunicação interna encontram-se a partilha de informação e a transparência, uma vez que o objetivo é que todos soubessem sobre os dados negócio do banco independentemente do seu estado atual.

*“ (...) preocupação da administração de manter um nível de comunicação permanente e um nível de comunicação muito transparente com dados de negócio,(...) ” (Ana, GRH).*

Para além da comunicação interna, a proximidade entre a gestão e os colaboradores facilitou a passagem do banco por esse período difícil que tem sido a crise económica, embora só um dos colaboradores a identificou como uma aposta do banco. Através das entrevistas nota-se esse esforço por parte da organização.

*“O Banco aproximou mais as hierarquias dos colaboradores, neutralizou a distância que existia dentro da instituição (...) ” (André, colaborador)*

A GRH afirma que sempre foi uma estratégia utilizada para se conseguir os objetivos de curto, médio e longo prazo.

*“Esta reunião mensal que existe com os coordenadores também é replicada um dia ou dois a seguir com o presidente e as equipas (...) a filosofia do Banco Marquês de Pombal foi sempre de primar pela proximidade das pessoas (...) ” (Ana e Carmo, GRH).*



Também ajudou a fazer com que as pessoas se sentissem como pertença do banco e também para que tivessem a noção que a responsabilidade na luta para manter o banco era de todos.

*“ O banco foi sempre andando ao longo desses anos um bocadinho em contraciclo e por isso as pessoas conseguiram tornar mais vincadas a filiação ao próprio banco (...) ” (Ana, GRH)*

Aliada à proximidade entre a gestão e os colaboradores está o trabalho em equipa. O mesmo foi também uma estratégia citada por uma das gestoras através do “Projeto Chama”. Um dos objetivos desse projeto foi promover a relação interpessoal bem como melhorar as relações laborais dos colaboradores e entre eles, assim se promovendo a aprendizagem e as trocas de experiências.

*“ (...) “Projeto Chama” que tinha como objetivo isso mesmo, quer nós conhecermos cada vez melhor uns aos outros e portanto aí acabava por criar várias situações quer em termos do contexto laboral quer em contexto das relações interpessoais formando assim equipas de trabalho (...)”.*

Assim, a implementação dessas estratégias, referida por uma das gestoras de recursos humanos como “Novo Estilo de Gestão”, trouxe muitas vantagens e crescimento para o Banco Marquês de Pombal.

*“Fomos criando mais alternativas para isso, até porque o Banco Marquês de Pombal enquanto grupo grande mas a operação em Portugal é uma operação relativamente pequena se nós compararmos com um X ou com o banco Y ou o banco Z. A nossa dimensão é pequena, mas à nossa escala cada vez mais uma operação robusta, consistente, com credibilidade, não aparecemos nas notícias por más razões e isso são tudo coisas às quais os próprios colaboradores começaram a dar uma importância maior (...)” (Ana, GRH).*

O sistema de remuneração desde sempre foi considerado uma das formas mais eficazes de se conseguir o maior desempenho dos colaboradores. Portanto os entrevistados questionados sobre como é constituído o pacote remuneratório do banco, atingindo assim um dos objetivos principais desse estudo que é, identificar formas de remuneração extrínseca, mas sobre tudo, intrínseca que possam servir de alternativa principalmente em tempos de crise económico.

*“Quando há um budget mais curto temos de ser mais criativos. Isso foi uma das coisas que nós passámos a fazer e olhar dessa forma para todos os projetos” (Ana, GRH).*

O sistema de remuneração do banco Marquês de Pombal estrutura-se da seguinte forma:



<b>Remuneração extrínseca</b>	<b>Componente fixa</b>  <i>“O pacote é constituído por um salário base, complemento de isenção de horário, subsídios, diuturnidades (prémio de antiguidade na organização).”</i>  <i>“Monetária: Ordenado base, subsídios, diuturnidade, isenção horária.”</i>  <i>“Em relação ao pacote remuneratório não mudou.”</i>	C6/RH2
	<b>Benefícios (protocolos)</b>  <i>“ Possibilidade de aquisição de bens e serviços por valores inferiores aos do mercado (Ginásios, Viagens, Desporto, formações, cursos) através de parcerias com outras empresas, formações, workshops.”</i>  <i>“Temos protocolos com algumas faculdades e escolhemos pessoas e procuramos que essa oferta em si seja vista pelo colaborador como um reconhecimento pelo seu percurso.”</i>	C4/RH2
<b>Remuneração Intrínseca</b>	<b>Agradecimento/valorização</b>  <i>“Com certeza o banco tem tido várias iniciativas que mostram seu esforço em remunerar seus colaboradores não monetariamente e que vai ao encontro de nossas necessidades e que nos faz sentir satisfeitos.”</i>  <i>“ (...) o banco tem feito em termos de remuneração intrínseca é através de uma ferramenta da nossa rede interna publicar três colaboradores por mês, destacando-os como sendo os que tiveram melhor desempenho”</i>  <i>“Para mim a principal forma de ganhar a motivação e empenho de um colaborador é dando-lhe reconhecimento e apostar nas suas competência e isso o banco já faz de uma maneira muito eficaz e eficiente”</i>	C4/RH2
	<b>Preocupação com o impacto social e familiar</b>  <i>“O Banco tem feito o esforço de integrar todas as pessoas que estavam nas agências que encerraram e mantê-las cá alocando-as em outras funções porque preserva muito esta lógica de que cada pessoa representa uma família e o impacto que isso tem em termos de vida.”</i>  <i>“Fruto da crise aconteceu em muitos agregados familiares. Ficaram em situações complicadas, porque o marido ou a mulher ficou desempregado.”</i>  <i>“E o banco tem estado sempre muito atento a essas alterações da capacidade financeira dos colaboradores.”</i>	C2/RH1
	<b>Acompanhamento do cliente interno</b>  <i>“ (...) o Projeto “Mais Cliente” sendo que não nos esquecemos nunca do cliente interno e tentamos transmitir que a nossa preocupação (...)”</i>	C5/RH1



	<p><i>“Outra estratégia implementada aqui no banco marquês pombal para ajudar os seus colaboradores é o apoio através da agência direcionada aos clientes internos.”</i></p> <p><i>“ (...) se nós fizermos um tratamento ao cliente interno, automaticamente estamos a obter resultados para o cliente externo (...)”</i></p>	
--	---	--

**Tabela 7 - Sistema de Remuneração do Marquês Pombal**

A componente fixa de remuneração do banco Marquês de Pombal, segundo todos os entrevistados, tanto colaboradores, como Gestores de recursos humanos, é constituída por:

*“O pacote é constituído por um salário base, complemento de isenção de horário, subsídios, diuturnidades (prémio de antiguidade na organização)”* (José, colaborador).

A crise não afetou a componente fixa da remuneração extrínseca. Esse resultado vai na mesma linha dos resultados do estudo de Barontini e colaboradores (2013), que mostra que a crise afetou os sistemas de remuneração, mas a componente fixa de remuneração não mudou.

*“Desde que trabalho aqui no Banco não houve mudanças no sistema de remuneração monetário”* (André, Colaborador)

Dentro das remunerações extrínsecas, encontram-se os benefícios que se traduzem na aquisição de bens e serviços, que podem ser traduzidos num valor monetário. Por causa da crise e da impossibilidade de aumentos salariais, o Banco Marquês de Pombal quis compensar os colaboradores aumentando e diversificando a área dos benefícios. Assim desenvolveu protocolos com várias empresas e serviços a fim de garantir que os seus colaboradores tenham acesso aos mesmos a um preço reduzido ou, nalguns casos, sem custos nenhuns como ginásios, agências de viagens, lavandarias, escolas de formação, faculdades, serviços de saúde, etc.

*“Possibilidade de aquisição de bens e serviços por valores inferiores aos do mercado (Ginásios, Viagens, Desporto, formações, cursos) através de parcerias com outras empresas, formações, workshops”* (André, Colaborador)

Assim, enquanto a componente fixa da remuneração não mudou os dados mostram que os benefícios e incentivos sofreram alterações. Mesmo sofrendo alterações, o banco tem apostado em protocolos, principalmente os que facilitam os colaboradores terem formações, cursos em diferentes áreas, tanto pessoais como comportamentais.



*“O que vamos fazendo é muito na ordem que é a formação, por exemplo, contribuindo para a formação que a pessoa tem vontade de fazer, contribuindo percentualmente no MBA. Nós temos alguns protocolos com algumas Faculdades e Universidades de Negócio e temos alguns colaboradores. Sou um dos exemplos, fiz no ano passado um Programa de Gestão e Liderança durante seis meses. Temos situações inclusive internacionais que se desenvolvem com o grupo em Espanha em que são selecionadas duas ou três pessoas em Portugal e também vão a esta formação” (Raquel, GRH)*

As recompensas intrínsecas ganharam um sentido diferente, principalmente com a crise económica, em que muitas organizações perderam o poder de remunerar melhor.

Como vimos, recompensas intrínsecas são todas as práticas que se inserem numa política de recompensa que não tem um valor monetário (Nadler & Lawler, 1983). O banco Marquês de Pombal apostou em vários tipos, como a agradecimento/valorização.

*“ (...) o que banco tem feito em termos de remuneração intrínseca é através de uma ferramenta da nossa rede interna publicar três colaboradores por mês, destacando-os como sendo os que tiveram melhor desempenho” (André, colaborador).*

A gestora de recursos humanos (Ana), identifica várias estratégias implementadas para agradecer e valorizar todo o empenho. Uma delas foi promover almoços e encontros.

*“ Fizemos várias iniciativas desde almoços com o presidente, eventos com clientes importantes onde eles estavam envolvidos, reuniões em que eles eram os principais oradores (...) ” (Ana, colaborador)*

Outra estratégia de remuneração intrínseca é a preocupação que o banco tem em relação aos despedimento e o impacto que isso tem sobre os colaboradores, suas famílias e para a sociedade.

*“Fruto da crise aconteceu que muitos agregados familiares ficaram em situações complicadas, porque o marido ou a mulher ficou desempregado” (Ana, GRH).*

*“O Banco tem feito o esforço de integrar todas as pessoas que estavam nas agências que encerraram e mantê-las cá alocando-as noutras funções, porque preserva muito esta lógica de que cada pessoa representa uma família e o impacto que isso tem em termos de vida” (Carmo, GRH).*



Os colaboradores são conscientes dessa preocupação do banco e valorizam-na.

“ (...) *nosso Banco, mesmo fechando agências não despediu colaboradores*” (André, colaborador).

Outra forma de remuneração intrínseca apostada pelo banco é o acompanhamento do cliente interno. Essa iniciativa foi referida por cinco colaboradores como uma forma muito eficaz e eficiente de ganhar a confiança e a motivação dos colaboradores.

“ (...) *o Projeto “Mais Cliente” sendo que não nos esquecemos nunca do cliente interno e tentamos transmitir que a nossa preocupação (...)*” (Raquel, GRH).

Esse acompanhamento é feito muito de perto como o colaborador, principalmente para aquilo que são as suas necessidades financeiras, inteirando da sua situação no caso de ter dívidas e por algum motivo não consegue cumprir com aquilo que foi o contrato inicial. Arranjar soluções que facilitem o colaborador.

“(...) *aquela agência acompanha os colaboradores todos naquilo que são as suas necessidades financeiras (...)* Nós o que fazemos é, proactivamente, sentamo-nos com esse colaborador e definimos um plano para alterar a sua dívida, ou seja, reestruturamos a dívida daquela pessoa e alargamos o prazo e arranjam formas para a pessoa não ficar sufocada” (Ana, GRH).

Essa iniciativa tem tido resultados positivos sobre o que podemos considerar a saúde emocional dos colaboradores, permitindo ao colaborador exercer as suas responsabilidades, mas de uma maneira mais *soft*, sem pressão.

“É uma iniciativa muito valorizada pelo banco Marquês de Pombal e prezada pelos colaboradores, porque sentimos que o nosso banco preocupa-se com o a capacidade do pagamento da dívida e mostra-se aberto a negociações” (António, Colaborador).

“ (...) *nós podemos dizer que ouvimos comentários realmente muito positivos. A verdade é que as pessoas têm mostrado que tudo isto vai um bocadinho de encontro do que são as suas expectativas*” (Ana, GRH).

Portanto, podemos afirmar que mesmo com os impactos da crise, as práticas que têm sido levadas a cabo têm tido impactos muito positivos, tanto para as pessoas, como para a organização de um modo geral. Esses resultados estão de acordo com as conclusões de Cunha e colegas (2010), de que é difícil calcular o valor das recompensas intrínsecas, que no caso do





banco Marquês de Pombal se traduz em reconhecimento e publicação do desempenho profissional, valorização, participação e sugestão naquilo que são decisões do banco, eventos sociais que promovam a coesão, acompanhamento e apoio individual.

Questionados sobre o que o banco poderia acrescentar naquilo que são estratégias para melhorar o seu ambiente de trabalho, alguns responderam que tudo o que precisa ser feito já está a ser feito.

“ *Eu acho que tudo o que precisa ser feito já está a ser feito (...)*” (João, colaborador).

No entanto há alguns que estão de acordo que muitas coisas estão sendo feitas mas que sempre se pode fazer mais.

<b><u>Formações específicas</u></b>	<i>“Eu acho que deveria haver, pelo menos no meu caso, formações específicas / técnicas.”</i>	C1
<b><u>Criação de bancos de hora</u></b>	<i>“Acho que para o número de horas que os funcionários aqui estão e pelo facto de fazermos o registo de entrada e saída, muitos de nós fazem muitas horas que não são remuneradas. O banco se quiser faz um banco de horas e proporciona às pessoas uma manhã, uma tarde ou um dia para tratar de assuntos ou fazer o que quiser.”</i>	C1
<b><u>Criação de espaços com opção de alimentos saudáveis</u></b>	<i>“Portanto tendo aqui um serviço de restauração podia oferecer mais opção de escolha e com alimentos mais naturais e saudáveis. Parecendo que não, mas contribuía para o bem-estar físico dos colaboradores”</i>	C2

**Tabela 8 - Sugestões de colaboradores**

Um colaborador apontou a necessidade de terem formações específicas em certas áreas, “*Eu acho que deveria haver, pelo menos no meu caso, formações específicas / técnicas.*” (Sandra, colaborador), embora esse mesmo colaborador tenha atribuído uma certa responsabilidade aos colaboradores de procurarem formações mesmo fora do contexto do banco “ *(...) a procurar, a tirar formações mesmo fora do banco que não tenham nada a ver com o banco, vou fazendo formações para melhorar as minhas competências, tanto a nível técnico como a nível comportamental*” (Sandra, colaborador).

A criação de banco de hora foi gerida também por um colaborador como sendo uma forma de motivar os colaboradores a trabalharem mais.

“*Acho que para o número de horas que os funcionários aqui estão e pelo facto de fazermos o registo de entrada e saída muitos de nós fazem muitas horas que não são remuneradas. O*



*banco se quiser faz um banco de horas e proporciona às pessoas uma manhã, uma tarde ou um dia para tratar de assuntos ou fazer o que quiser” (Pedro, colaborador).*

A última sugestão foi feita por duas pessoas, que é a criação de espaço com opção de alimentos saudáveis.

*“Portanto tendo aqui um serviço de restauração podia oferecer mais opção de escolha e com alimentos mais naturais e saudáveis parecendo que não mas contribuía para o bem-estar físico dos colaboradores” (André, colaborador).*

De forma geral, sempre haverá sugestões de melhoria mas, nem todas as estratégias são percecionadas de forma igual por todos, na medida em que cada um tem as suas necessidades, ou seja, o que é importante para uns pode não ser para outros.

*“Para um colaborador um simples café e uns minutos de conversa já é muito e para outros um café não significa nada por isso o que o banco tem feito é analisar os seus colaboradores seus interesses e de acordo com eles remunerar” (António, colaborador).*

Embora nem todas as estratégias, vão de encontro às necessidades de cada um em particular, o banco tem-se preocupado com a satisfação de todos no geral.

*“Os colaboradores têm acolhido de uma forma bastante positiva não só pela consideração que reconhecem que o banco tem das suas próprias necessidades ” (Ana, GRH).*

Apesar da crise, os colaboradores estiveram sempre atentos às mudanças no mercado e às demandas do mundo laboral, portanto várias foram as competências desenvolvidas com objetivo de melhorar a *performance* pessoal do colaborador, também como forma de melhor atender às mudanças do mercado atual e da organização.

Várias foram os incentivadores destas apostas, a instabilidade do mercado, a competitividade na área da banca, a própria crise económica e os desafios pessoais.

<p><b>Capacidade de adaptação à mudança</b></p>	<p><i>“Aquilo que tento é adaptar-me o melhor possível à forma de trabalhar do banco que é muito diferente dos outros dois bancos onde já trabalhei, cada um tem o seu formato de trabalhar.”</i></p> <p><i>“ No inicio não é muito bom, porque já estamos confortáveis com uma determinada posição e vemo-nos confrontados com um mundo completamente novo.”</i></p> <p><i>“As pessoas que cá trabalham têm uma capacidade de adaptação muito grande.”</i></p>	<p>C3/RH2</p>
---	---	---------------



<b><u>Inteligência Emocional</u></b> (Autocontrolo)	<i>“O principal motor do ser humano é a estabilidade emocional. Sem isso nenhuma das outras faz sentido.”</i>  <i>“Para mim a competência que acho ser fundamental é o autocontrolo emocional, estando emocionalmente estável conseguimos apostar na autonomia, competência e motivação.”</i>	C1
<b><u>Autonomia</u></b>	<i>“Uma das competências que se torna fundamental seu desenvolvimento é a autonomia, na medida em que estando num determinado cargo... são delegadas um conjunto de funções que associam tomadas de decisões, intervenção (...)”</i>  <i>“ (...) melhorar as suas competências, creio eu na esperança de aumentar a sua autonomia (...)”</i>	C2/RH1
<b><u>Capacidade de inovação</u></b>	<i>“(...) procurar novos projetos dentro da área que estou, desenvolver novas ideias, estar a frente de tudo aquilo que são inovações.”</i>	C1

**Tabela 9 - Competências mais desenvolvidas em contexto de crise económica**

A capacidade de adaptação, citada por três colaboradores e pelas gestoras de recursos humanos entrevistadas, permitiu enfrentarem o contexto de crise económica e todos os desafios inerentes a ela.

*“As pessoas que cá trabalham têm uma capacidade de adaptação muito grande”* (Raquel, GRH).

Um colaborador apontou o desenvolvimento da inteligência emocional, especificamente o autocontrolo como uma capacidade muito importante, principalmente em momentos de *stress*.

*“O principal motor do ser humano é a estabilidade emocional, sem isso nenhuma das outras faz sentido (...) para mim a competência que acho ser fundamental é o autocontrolo emocional, estando emocionalmente estável conseguimos apostar na autonomia, competência e motivação”* (André, colaborador).

A inteligência emocional é um dos fatores principais para o bem-estar. De acordo com Deci e Gagné (2005), existe uma relação positiva entre o bem-estar no trabalho e as necessidades psicológicas básicas.

A autonomia também foi referida por dois colaboradores e as duas gestoras de recursos humanos, na medida em que segundo a gestora (Ana) *“ A autonomia é o que nos permite diferenciar da concorrência”*.

A autonomia no banco Marquês de Pombal é promovida a vários níveis, individual e em grupo. Individual na medida em que o desenvolvimento de competências a nível técnico e



comportamental é feita para promover e aumentar cada vez mais a autonomia de cada colaborador.

*“Eu acho que uma das competências que se torna fundamental ao seu desenvolvimento é a autonomia na medida em que estando num determinado cargo”* (José, colaborador).

A nível de grupo, o banco Marquês de Pombal cada agência é uma empresa e a ela é conferida muita autonomia na tomada de decisões como forma de descentralizar vários procedimentos da sede. Em termos de custos porque cada agência deve suportar os seus custos locais e apresentar lucros.

*“Cada agência tem uma conta de exploração. É mesmo como uma empresa. Os custos com pessoal, os custos com a água, com a renda ou com a luz é a própria agência que gere, tem que gerar negócio para pagarem. Tem que pagar os seus custos e dar dinheiro”* (Ana, GRH).

Segundo Parasuraman e colaboradores (2000), desenvolver competências que se adequam aos valores, interesse e aptidões do colaborador ajuda a promover a autonomia. As políticas do banco Marquês de Pombal, no que diz respeito à promoção da autonomia têm seguido essa lógica e tem tido resultados satisfatórios, tanto a nível individual, como a nível de grupo.

A capacidade de inovação foi apontada por um dos colaboradores como forma de fazer frente à crise e ao mercado.

*“ (...) procurar novos projetos dentro da área que estou, desenvolver novas ideias estar a frente de tudo aquilo que são inovações”* (João, colaborador).

Todas essas competências desenvolvidas estão relacionadas diretamente com a satisfação das necessidades psicológicas básicas. A adaptação à mudança é uma componente muito importante para o desenvolvimento de competências porque, segundo Deci e Ryan (2000), o contexto é um dos fatores essenciais para o desenvolvimento, ou seja, dependendo do contexto onde se insere desenvolvem-se determinadas competências. O contexto de crise económica quase que forçou a adaptação a esse contexto e para o banco Marquês de Pombal não foi diferente.

A inteligência emocional, especificamente o autocontrolo, está relacionada com o bem-estar, que por sua vez influencia o indivíduo no desenvolvimento das suas competências, na promoção da sua autonomia e no desenvolvimento do vínculo social (Deci e Gagné, 2005). A



satisfação dessas necessidades tem sido identificada como um importante preditor para o funcionamento ideal do indivíduo em vários domínios da vida.

A autonomia tem como um dos principais preditores o desenvolvimento de competências (Colakoglu, 2011; Deci & Ryan, 2008), e está sendo utilizado como estratégia de gestão do banco.

Como referido anteriormente, embora o Novo Estilo de Gestão implementado no banco tenha minimizado os impactos da crise económica, a crise teve efeito não só em termos pessoais mas também em termos organizacionais. Para minimizar esses impactos o banco Marquês de Pombal desenvolveu uma linha de estratégias.

<b><u>Redução de Custos</u></b>	<p><i>“A estratégia utilizada em alguns casos foi juntar agências mais próximas, passou-se a dar mais atenção à estratégia orçamental reduzindo os custos de consumo”</i></p> <p><i>“ Quando há um budget mais curto temos de ser mais criativos. Isso foi uma das coisas que nós passámos a fazer e olhar dessa forma para todos os projetos.”</i></p>	C2/RH1
<b><u>Identificação e exploração de talento</u></b>	<p><i>“Agora já se notam pessoas novas a entrar e com visões diferentes que não vêm daquele mundinho da banca em que é tudo à antiga.”</i></p> <p><i>“ (...) vêm de outras áreas que não seja Economia ou Gestão. Essas pessoas muitas vezes trazem contribuições valiosas para o negócio.”</i></p> <p><i>“Nós criámos desde de 2013 uma área específica dentro dos recursos humanos que se chama “Pessoas e Talento” e que tem como objetivo fazer um acompanhamento maior e de perto a todos os colaboradores e principalmente dos talentos”</i></p>	C2/RH2
<b><u>Reestruturação</u></b>	<p><i>“ Um dos pontos aqui a destacar do nosso Banco é que teve que fechar várias agências, mas ninguém teve que ser despedido (...) ”</i></p> <p><i>“A crise não afetou muito o nosso Banco porque foi um dos Bancos que, mesmo fechando agências, não despediu colaboradores.”</i></p> <p><i>“A estratégia utilizada em alguns casos foi juntar agências mais próximas (...)”</i></p>	C3/RH1
<b><u>Valorização/ Reconhecimento</u></b>	<p><i>“A organização já faz muito para minimizar esse impacto da crise dentro da organização com a valorização e reconhecimentos dos colaboradores.”</i></p> <p><i>“Resolvemos dar-lhes destaque e acompanhá-los de forma diferente, dar-lhes visibilidade, dar-lhes importância (...) ”</i></p>	C4/RH2



	<i>“Fizemos várias iniciativas, desde almoços com o presidente, eventos com cliente importantes onde eles estavam envolvidos, reuniões em que eles eram os principais oradores e que partilhavam as suas práticas aos outros e para além disso criámos um programa de coaching específico para estes gerentes.”</i>	
<b>Sistema de informação e comunicação</b>	<i>“O nosso banco possui um sistema de informação e comunicação muito eficiente na medida em que temos acessos as informações a tempo e horas”</i> <i>“Isso foi uma coisa que nós nunca sentimos, principalmente porque houve sempre muita preocupação da administração de manter um nível de comunicação permanente e um nível de comunicação muito transparente com dados de negócio, mesmo.”</i>	C3

**Tabela 10 - Estratégias utilizadas para minimizar os impactos da crise económica**

Um deles foi a redução de custos, referida por dois colaboradores e uma gestora de recursos humanos.

*“A estratégia utilizada em alguns casos foi juntar agências mais próximas. Passou-se a dar mais atenção a estratégia orçamental, reduzindo os custos de consumo por parte das agências por exemplo minimizar o número de lâmpadas acesas, reduzir a pressão das torneiras, pequenos detalhes que quando somados fazem muita diferença”* (André, colaborador).

Associada à redução de custos o banco teve que fazer várias reestruturações. Uma delas foi reduzir o número de agências, no entanto sempre com a preocupação de não despedir pessoas.

*“Até porque nós ao longo da crise também fechamos agências mas não despedimos ninguém e nós temos sempre aproveitado essas oportunidades para vincar isso”* (Ana, GRH).

Outra estratégia implementada é a identificação de talentos. Essa estratégia tem como objetivo o reconhecimento e a valorização e promover a redução de custos. Os talentos são caracterizados por colaboradores que têm alto desempenho.

*“Nós criámos desde de 2013 uma área específica dentro dos recursos humanos que se chama “Pessoas e Talento” e que tem como objetivo fazer um acompanhamento maior e de perto a todos os colaboradores e principalmente dos talentos”* (Raquel, GRH).

Identificados os talentos, como compensação pelo alto desempenho participam num programa de *coaching* feito por entidades externas. Esses talentos participam num programa de *mentoring*, que tem por objetivo acompanhar colaboradores que por algum motivo não



alcançaram os objetivos esperados. Esse programa de mentoring orienta-os para uma melhoria em termos de conhecimentos técnicos e comportamentais e estratégias que facilitam o alcance dos objetivos.

*“(...) nestes que ficam aquém do desempenho, o que nós criamos foi um programa de mentoring interno, ou seja, identificamos pessoas internamente em diferentes funções” (Ana, GRH).*

Com essa estratégia conseguiram-se três objetivos: 1) gerir orçamento porque esse programa de *mentoring* era suposto ser feito por entidades externas o que traduziria em custos para organização; 2) Conseguiu-se reconhecer e valorizar o trabalho daqueles que são considerados talentos, aumentando mais a sua motivação; 3) Por último, mas não menos importante, mostrou-se aos colaboradores com menores desempenhos/produktividade que são importantes para o banco e que se está a fazer um investimento neles.

*“É uma maneira de aquelas pessoas sentirem que são importantes para o banco, que têm a oportunidade de descolar e sentirem que estão a investir nelas para poderem melhorar” (Ana, GRH).*

Por fim, mas não menos importante, é a atenção dada ao sistema de comunicação. Como já foi referido anteriormente, uma das prioridades do banco Marquês de Pombal é manter a comunicação e a patilha de informação a um nível elevado. Então uma das áreas que o banco tem tentado melhorar cada vez mais é o sistema de comunicação.

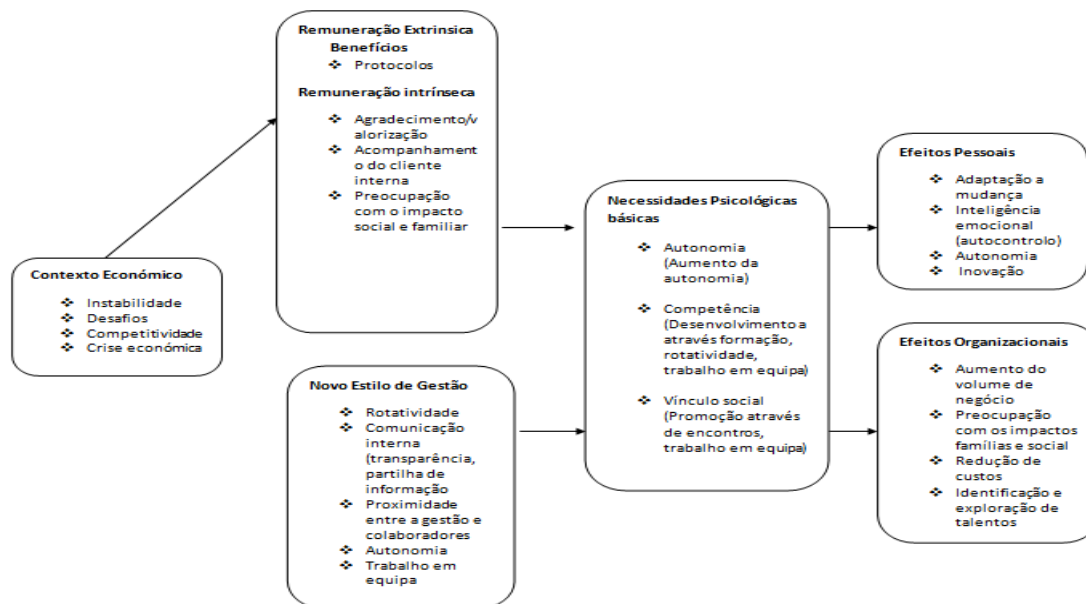
*“ O nosso banco possui um sistema de informação e comunicação muito eficiente na medida em que temos acessos as informações a tempo e horas” (José, colaborador).*

Contudo, ainda existem algumas falhas que estão sendo colmatadas.

*“Nós temos imensas reuniões semanais/mensais de coordenação e não coordenadores onde é transmitido os resultados do banco, o que estamos a fazer, dar a conhecer todas as áreas e portanto temos essa preocupação de toda a gente perceber o que cada área faz. Há situações que ainda não estamos a conseguir chegar e a informação acaba por chegar às pessoas um bocadinho destorcida. É um bocadinho o jogo do copo quando chega lá a mensagem n.º final a coisa já não é exatamente aquilo que gostaríamos que fosse” (Raquel, GRH).*

Este conjunto de estratégias têm sido muito importantes para o banco na medida em que permitem o desenvolvimento de cada colaborador em particular assim como o banco Marquês de Pombal no seu todo.

Feita análise dos resultados chegamos ao seguinte modelo:



**Ilustração 2 - Modelo Explicativo do Banco Marquês de Pombal**

Em suma, o modelo construído através dos dados recolhidos no banco Marquês de Pombal permite-nos verificar que o contexto de crise económica, competitividade e instabilidade do mercado tem influenciado o sistema de remuneração. O sistema de remuneração do Banco Marquês de Pombal, constituído pelas remunerações extrínsecas e intrínsecas e a extrínseca, por sua vez, é constituída pela componente fixa que inclui: o salário, os subsídios e diuturnidades e a componente variável, neste caso os benefícios. A remuneração intrínseca é constituída pelo agradecimento e valorização, pelo acompanhamento do cliente interno e pela preocupação com o impacto familiar e social do desemprego. Esse contexto económico afetou diretamente apenas as remunerações intrínsecas.

Embora o contexto económico não tenha sido o principal motivo para o desenvolvimento do Novo Estilo de Gestão, porque quando ele foi implementado a crise económica não se tinha instalado ainda no sector, o mesmo ajudou a adaptar melhor as medidas de gestão ao contexto atual de crise económica, visto que se tratou de uma gestão de prevenção. As estratégias desse estilo de gestão são: promover a rotatividade interna com os objetivos de descobrir e desenvolver novas competências e habilidades, promover a polivalência dos colaboradores e





dificultar a estagnação; estimular a comunicação interna como um forte pilar para o desenvolvimento, associando a ela a partilha de informação e a transparência como forma de todos se sentirem como pertença do banco; o impulsionar da proximidade entre a gestão e os colaboradores; a promoção da autonomia e do trabalho em equipa.

Esse estilo de gestão teve um forte impacto sobre a satisfação das necessidades psicológicas básicas. O desenvolvimento das competências tem sido promovido diretamente pela rotatividade interna, através do trabalho em equipa, formação e incentivos para o mesmo e pelas outras medidas dessa gestão, ainda que mais indiretamente. Neste caso o desenvolvimento de competências foi e tem sido a forma mais eficaz de promover a autonomia. A autonomia é uma das características que distingue o banco Marquês de Pombal da concorrência, por isso a aposta na satisfação e promoção dessa necessidade, que também é considerada uma competência, é uma das prioridades. O último, mas não menos importante, o vínculo social, também é uma área de forte aposta, na medida em que há uma aposta nas redes de contactos, na relação laboral e na rede social, dentro e fora do banco. Esse vínculo social é promovido pela comunicação interna, o trabalho em equipa e as atividades de carácter socio culturais e desportivas.

Inseridos no contexto de crise económica, mas aparentemente com as necessidades psicológicas satisfeitas, as competências mais desenvolvidas por este banco para melhor enfrentar os desafios são: adaptação à mudança, na medida em que o contexto exigia e ainda exige uma adaptação; inteligência emocional, especificamente autocontrolo; autonomia e inovação.

Os efeitos organizacionais provocados pelo Novo Estilo de Gestão e pelo esforço na satisfação das necessidades psicológicas foram: aumento do volume de negócio através da aposta em clientes particulares e principalmente empresariais; a preocupação com o impacto de despedimentos na vida de cada colaborador e da sociedade, traduzida no empenho do banco quando teve que fechar agências para contenção de custos, mas ainda sim em não despedir nenhum colaborador; na redução de custos para rentabilizar recursos e na identificação e exploração de novas competências, como é visível na aposta em talentos que tragam mais-valia para o Banco.



### Breve contextualização de Cabo Verde

Cabo Verde é um arquipélago constituído por dez ilhas, das quais nove são habitadas. Situa-se na costa ocidental da África. O país tem 500.000 habitantes. Foi descoberto em 1460 pelos portugueses e permaneceu colonizado até o ano 1975, completando assim 514 anos de colonização. A língua oficial é a Portuguesa, apesar de ter como língua materna o Crioulo.

Em termos económicos Cabo Verde é um país considerado de desenvolvimento médio. Esse desenvolvimento deve-se, em grande parte à indústria de turismo e ao investimento do estrangeiro. Para além do turismo, um dos objetivos do governo é transformar as ilhas num centro de comércio e transporte. Cabo Verde sendo um país de escassos recursos naturais e que vive de importação e apoio externo principalmente da Europa, sofreu influências da crise económica

De acordo com o site THE WORLD BANK,

A recuperação pós-crise em Cabo Verde continua frágil, pois o crescimento económico, neste arquipélago largamente dependente do turismo, viu-se reduzido para cerca de 1% em 2015, quase metade da taxa de 2014. A desaceleração do crescimento refletiu uma quebra nos investimentos diretos estrangeiros, um dos principais motores do crescimento no país, bem como a continuada racionalização do investimento público, num contexto de crescimento da dívida. As atividades económicas foram ainda afetadas pelo anémico crescimento do crédito ao setor privado apesar das respetivas reduções de 0,25 e 3 pontos percentuais nas estimativas e as taxas de reservas exigidas pelo banco central durante o ano (...) Apesar do abrandamento no crescimento, calcula-se que o défice orçamental melhorou em 2015, refletindo os esforços do governo para conter a despesa, incrementando simultaneamente a coleta de receitas. O montante da dívida pública mantém-se muito elevado, acima de 115% do PIB.

Portanto, *“Uma pequena economia aberta como a de Cabo Verde é vulnerável às contingências representadas por acontecimentos económicos globais”* (THE WORLD BANK).

De acordo com o Jornal A Semana (2012, Julho 01), um relatório apresentado pelo Instituto para o Desenvolvimento Externo do Reino Unido concluiu que pelo menos seis países, incluindo Cabo Verde, que mantêm fortes trocas comerciais com a Europa, iam correr sérios riscos e começariam a sentir os efeitos da crise financeira. Com efeito, assim tem estado a acontecer desde essa altura.



## O Caso do Banco Amílcar Cabral em Cabo Verde

### Descrição e Análise dos Dados

No caso do Banco Amílcar Cabral, e de acordo com os dados recolhidos, não foi tão fácil fazer frente à crise porque dos resultados das entrevistas com os colaboradores e os gestores de recursos humanos, as medidas de gestão que sempre foram implementadas não implicaram uma gestão preventiva.

*“Confesso que a crise económica mexeu um bocado com o que era estrutura do banco na medida em que exigiu novas estratégias de gestão e para muitos foi difícil porque nem sempre estamos preparados para a mudança. Foi mais difícil ainda porque não estávamos preparados para esse fenómeno, ou seja, a gestão que sempre foi desenvolvida não foi de prevenção em que estaríamos preparados para qualquer situação adversa. Hoje posso dizer que estamos a conseguir controlar a situação mas no início não foi fácil devido a forte concorrência na área da banca” (Paula, GRH).*

Essas mudanças não foram muito positivas, na medida em que a estrutura de gestão do banco não estava preparada para tal, nem as pessoas.

*“Isto tem tido um impacto não muito positivo para a organização em vários sentidos como por exemplo a motivação dos colaboradores tem baixado muito em relação aos anos anteriores, o clima organizacional já não é o que era antes em que as pessoas tinham mais o espírito de interajuda, e competitividade saudável entre os colaboradores em que todos saiam a ganhar” (Joaquim, colaborador).*

A crise económica fez diminuir o que é considerado investimento no capital humano da empresa para o desenvolvimento das competências, do vínculo social e da autonomia, que consequentemente trouxe uma diminuição na motivação dos colaboradores.

*“Comparando antes e depois da crise houve uma diminuição significativa em termos de formação, vínculo social. A justificação dada pela administração aos colaboradores, é de estarmos em contenção de custo. Os colaboradores estão constantemente a reclamar dessas diminuições e nota-se uma falta de motivação entre os colegas. Eu trabalho nesta organização há nove anos e nos últimos três anos as coisas pioraram bastante, existe muita reclamação entre os colegas, o clima organizacional não é o mesmo” (Teresa, colaborador).*



Questionados sobre o que é que a organização tem feito para a satisfação das necessidades psicológicas básicas, todos responderam que a formação tem sido a aposta mais forte do banco e mesmo assim diminuiu nesses últimos anos. Mesmo sendo a formação a maior aposta feita pelo banco, ainda sim recebe críticas como:

*“... em termos de formação devia estender a formação para todas os colaboradores, claro que a seleção do tipo de formação iria variar conforme a função do colaborador e do seu nível, pelo bem da empresa porque a meu ver, seria reparar um erro porque dar formação só para gerentes não deveria ser de todos. Dessa maneira primeiro porque se já são gerentes estão capacitados para o cargo, isto não invalida a necessidade de todos terem formação, só que eu acho que essa formação deveria ser estendida a todos como tinha referido anteriormente”* (Teresa, colaborador).

Entretanto, o incentivo à formação fora do banco é um dos investimentos do banco para os colaboradores, principalmente para o ensino superior, e que trazem mais-valias para o banco.

*“ Outra iniciativa que o banco tem tido que acho ser muito importante é o apoio traduzido em propinas para os colaboradores que se interessam em ingressar para o ensino superior ou mesmo formações profissionais”* (Suzana, colaborador).

Como vimos, para Deci e Ryan (2000b), o desenvolvimento integral do individuo prende-se com a satisfação de três necessidades (competência, autonomia e vínculo social). A promoção destas necessidades parece não estar a acontecer no banco Amílcar Cabral, na medida em que o principal foco de investimento é a formação, que é uma forma de desenvolver competências, mas que por si só não é suficiente, sobretudo se for a única aposta de gestão de pessoas.

Segundo Colakoglu (2011), o desenvolvimento de competências é essencial para aumentar a autonomia, mas tal parece não se verificar nesse caso porque, após a crise diminuiu-se a autonomia dos colaboradores.

*“Após a crise o cenário mudou a autonomia dada aos colaboradores, reduziu a mais de cinquenta porcentos”* (Teresa, Colaborador).

Em relação ao vínculo social, o mesmo é desenvolvido através de atividades como convívios ações culturais. Uma das entrevistadas refere que essas atividades têm sua importância, mas que não são principais motivadores.



*“Em termos de vínculo social tem-se apostado em convívios e atividades culturais envolvendo os colaboradores, que eu acho que não é por aí que se motivam pessoas ou seja esses convívios podem até ajudar ou facilitar mas não é o mais importante”* (Teresa, colaborador).

A satisfação das necessidades psicológicas básicas é um forte preditor do funcionamento ideal do indivíduo ao longo da vida (Van den Broeck et al., 2010), no entanto, os dados do Banco Amílcar Cabral apontam para o seu desenvolvimento deficiente, quer na forma como a sociabilidade é concretizada sendo fora do contexto de outras apostas importantes na gestão dos colaboradores, como promoções, rotatividade, boas formas de avaliação de desempenho ou reconhecimento e na medida, também, em que o desenvolvimento de competências não acontece como deveria, sendo as formações não estendidas a todos, dificultando automaticamente a promoção da autonomia.

Como já referido anteriormente, quando questionados sobre o que o banco tem feito para melhorar a satisfação das necessidades psicológicas básicas para além da formação e da promoção de atividades socioculturais para incentivar o desenvolvimento do vínculo social, parece não haver mais ações que ajudem no suprir dessas necessidades. E pensando no que poderá vir a ser feito, obtivemos várias sugestões de práticas que o banco podia implementar para a melhoria do trabalho, do bem-estar, da satisfação, e da motivação dos colaboradores, e para o crescimento do banco.

Estratégias implementadas		
<b><u>Formação</u></b>	<i>“Uma das políticas que o banco apostava e continua a apostar é no incentivo à formação”</i>  <i>“As ofertas de formação foram reduzidas e direcionadas para um grupo específico de pessoas.”</i>	C5/GRH2
<b><u>Atividades sócio cultural desportiva</u></b>	<i>“ (...) o banco promove atividades culturais, convívios entre colaboradores e administração.”</i>  <i>“ (...) o que o banco fazia era promover algumas atividades sócio culturais por exemplo no dia dos trabalhadores, dia do aniversário do banco e em outras datas importantes.”</i>	C3
Sugestões		
<b><u>Atualização dos Níveis</u></b>	<i>“Recompensar pelo trabalho e esforço de seus colaboradores, por exemplo a mudança de níveis aos funcionários que já estão no banco há vários anos e que nunca mudaram de nível.”</i>  <i>“Penso que existem várias formas de remunerar os colaboradores sem depender de custos como por exemplo a mudança de nível de acordo com o tempo de serviço, com as competências adquiridas, experiência profissional o sistema de</i>	C3/GRH2



	<i>avaliação.”</i>	
<b><u>Rotatividade interna</u></b>	<i>“(…) por exemplo a rotatividade interna dos colaboradores, porque existem colaboradores que estão no banco há muitos anos e nunca foram mudados de nível e nem de função.”</i> <i>“Outro aspeto que deveria ser pensado e posto em prática é a rotatividade interna dos colaboradores porque existem pessoas que estão numa área há tanto tempo que já não produzem mais que o obrigatório (…)”</i>	C3
<b><u>Erasmus interno</u></b>	<i>“Sabendo que é quase impossível mudar todas as pessoas de função seria interessante fazer uma espécie de um intercâmbio por exemplo durante uma semana fazer com que colaboradores visitem outras áreas e conhecer um pouco do trabalho dos colegas.”</i> <i>“Essa rotatividade interna pode até não ser definitiva mas temporária (…)”</i>	C2
<b><u>Identificação e exploração de novas competências</u></b>	<i>“Seria uma forma da organização identificar novas competências como os colaboradores descobrirem novas competências, interesses e motivações.”</i>	C1/GRH1
<b><u>Melhorar o sistema de comunicação</u></b>	<i>“Muitas vezes chegam informações distorcidas aos colaboradores, o que gera muitas vezes confusões, mal-estar entre os colegas ou entre colaboradores e a administração.”</i> <i>“Outra falha que tem prejudicado muito o nosso trabalho é o sistema de comunicação interna que é deficiente.”</i>	C3/GRH2

**Tabela 11 - Estratégias implementadas e sugestões do banco Amílcar Cabral**

A atualização de níveis foi sugerida por quatro colaboradores e pelos dois gestores de recursos humanos, como uma necessidade de longa data principalmente para as pessoas que trabalham no banco há vários anos e nunca mudaram de função.

*“A atualização de níveis é outro problema que recebemos imensas queixas. As pessoas querem ver os seus anos de serviços valorizados ainda que não se aumente o salários mas a mudança de funções por exemplo é uma forma de minimizar os impactos negativos dessa situação”* (Afonso, GRH).

Para muitos a mudança é um motivo de preocupação e medo, mas para outros é uma forma de desafio. A gestora de recursos humanos relaciona a pouco motivação de muitos colaboradores com a falta de atualização e mudança de funções.

*“Os colaboradores que se preocupam com o seu crescimento profissional, querem fazer coisas diferentes, querem conhecer outras áreas e conseqüentemente subir de nível. Quando isso não acontece começa a haver um desleixo e falta de motivação que é um dos piores inimigos para o crescimento de qualquer instituição”* (Paula, GRH).



Associado à atualização de níveis, a rotatividade interna também foi sugerida como forma de mudar as funções e responsabilidades e assim promover a mudança e diminuir as probabilidades de estagnação.

*“Eu penso que estar a trabalhar durante anos a fazer sempre a mesma coisa é um bocado desmotivante para algumas pessoas, para umas quanto menos mudança melhor, mas para outra como eu, é muito mau porque a pessoa fica estagnada, não acrescenta conhecimentos não aprende a fazer novas operações”* (Suzana, colaborador).

Um colaborador afirma que o banco devia ter a sensibilidade de avaliar as competências de cada trabalhador e de o enquadrar numa função que o faça produzir mais e acima de tudo, o faça sentir bem.

*“ (...) o banco ter a sensibilidade de avaliar as competência de cada um e enquadrar cada colaborador na área onde possivelmente poderia produzir mais(...)”* (Teresa, colaborador).

Ao mesmo tempo estariam a valorizar aos colaboradores que trabalham no banco a vários anos e nunca tiveram a oportunidade de mudarem de função.

*“ (...) por exemplo a rotatividade interna dos colaboradores, porque existem colaboradores que estão no banco a muitos anos e nunca foram mudados de nível e nem de função”* (Joaquim, colaborador).

O Erasmus interno foi sugerido por três colaboradores como forma de colmatar a dificuldade de rotatividade interna dos colaboradores a cem por cento.

*“Sabendo que é quase impossível mudar todas as pessoas de função seria interessante fazer espécie de um intercâmbio por exemplo durante uma semana fazer com que colaboradores visitem outras áreas e conhecer um pouco do trabalho dos colegas”* (Suzana, colaborador).

A mudança de níveis, a rotatividade interna e o Erasmus interno, para além de serem formas de promover a satisfação, a par do desenvolvimento de novas competências, reconhecimento e a oportunidade dos colaboradores conhecerem de perto as outras área do banco, também são oportunidades do para esta instituição identificar e explorar novas competências por parte dos colaboradores e aproveitá-los em diferentes áreas onde podem ser de mais-valia.

*“Seria uma forma da organização identificar novas competências, como os colaboradores descobrirem novas competências, interesses e motivações”* (Teresa, colaborador).



A deficiência no sistema de comunicação foi também apontada por três colaboradores e pelos gestores de recursos humanos como uma causa de alguns constrangimentos e distorção de informações.

*“Outra falha que eu pessoalmente tenho notado e temos tentado melhorar é o sistema de comunicação”* (Paula, GRH).

*“Muitas vezes chegam informações distorcidas aos colaboradores, o que gera muitas vezes confusões, mal-estar entre os colegas ou entre colaboradores e a administração”* (Teresa, colaborador).

Da análise de algumas respostas, quer dos colaboradores, quer da gestão de recursos humanos, pode-se verificar que algumas sugestões propostas acabam por ser formas do banco remunerar intrinsecamente os colaboradores e, automaticamente, serem formas de promover o desenvolvimento da organização no sector bancário e no mercado em geral.

Identificadas as sugestões que o banco poderá implementar para promover a satisfação das necessidades psicológicas básicas dos colaboradores e para o crescimento do banco, questionaram-se os entrevistados sobre o pacote remuneratório e as mudanças provocadas pelo contexto da crise económica.

	<b>Componente fixa</b>  <i>“O nosso sistema de remuneração monetário é composto por salário, subsídios de alimentação e produtividade. Para os agentes comerciais temos os subsídios de caixa”</i>  <i>“Com a crise não houve nenhuma alteração no pacote remuneratório. A única coisa que se fala é na diminuição do subsídio de produtividade, mas não é nada que está efetivado.”</i>	C6/GRH2
<b><u>Remuneração extrínseca</u></b>	<b>Benefícios (Protocolos)</b>  <i>“ O banco trabalha com várias empresas e aproveita essas parcerias para nos facilitar a aquisição desses serviços, no entanto acho muito pouco comparado com a possibilidade do banco nesse sentido.”</i>  <i>“ (...) temos os protocolos desenvolvidos com várias entidades e serviços em que nossos colaboradores podem ter acesso a esses serviços com custos menores como por exemplo clínicas de saúde, ginásios, etc.”</i>	C2/GRH2
<b><u>Remuneração intrínseca</u></b>	<b>Acompanhamento do cliente interno (reestruturação de dívidas)</b>  <i>“O banco está mais sensível aos colaboradores que têm créditos e que por alguma razão não conseguem pagar devidamente,</i>	C3/GRH2





	<i>fazendo a reestruturação de dívida, ou seja, o banco, junto com o colaborador, elaboram um plano de pagamento que seja mais fácil para que o colaborador se sinta mais aliviado”</i>  <i>“O banco está mais sensível aos colaboradores que tem créditos e que por alguma razão não conseguem pagar devidamente, fazendo a reestruturação de dívida”</i>	
<b>Sugestões</b>		
<b><u>Reconhecimento e valorização</u></b>	<i>“Também era de valor se o banco tivesse durante o ano um programa em que a identificação e reconhecimento dos que foram os melhores durante o semestre ou durante o ano, ou seja, os que de alguma forma se destacaram de entre todos.”</i>	C2

**Tabela 12 - Sistema de remuneração do Banco Amílcar Cabral e sugestão**

O contexto de crise económica não alterou a componente fixa do pacote de remuneração extrínseca, uma vez que o pacote era, e continua a ser, composto pelo salário base, subsídios e prémios de produtividade. Segundo as entrevistas, existe uma possibilidade de cortes nalguns subsídios, mas não é nada formal nem instaurado.

*“Na organização já se houve falar em cortes nos subsídios de produtividade mas não é nada concreto ou que já esteja em vigor”* (Ricardo, colaborador).

Incluídos no pacote remuneratório extrínseco, os benefícios traduzidos em protocolos, foram apontados por dois colaboradores e pelos gestores de recursos humanos como uma forma que o banco Amílcar Cabral tem utilizado para recompensar os colaboradores. Embora tendo protocolos, alguns dos entrevistados consideram que esse investimento é muito fraco tendo em conta o que seria possível e desejável.

*“Que eu saiba o banco tem alguns protocolos, mas na minha opinião é muito pouco comparado com aquilo que poderia ser feito”* (Suzana, colaborador).

A única forma de remuneração intrínseca apontada pelos colaboradores, e também pelos gestores de recursos humanos, foi o acompanhamento do cliente interno. Esse acompanhamento principalmente aos colaboradores que tem créditos e que estão com dificuldades em saldar essas dívidas, como o não pagamento das prestações ou atrasos nesses pagamentos, o banco tenta, junto com o colaborador, arranjar formas que facilitem o pagamento da referida dívida.

*“Outra estratégia utilizada pelo banco é o acompanhamento do cliente interno ou seja cliente com créditos e por algum motivo não consegue cumprir com o combinado, o banco junto com*



*o colaborador elabora outro plano de pagamento que facilite o colaborador” (Afonso, GRH).*

Apesar do que o Banco Amílcar Cabral tem feito, um dos colaboradores entrevistados considera que esse esforço é muito limitado, considerando os anos de vida do banco, a estrutura de negócio e o número de colaboradores que integra.

*“Mais de oitenta porcentos dos colaboradores não estão satisfeitos nas áreas onde se encontram, principalmente na área comercial, e estamos a falar de pessoas como vários anos de serviço” (Teresa, colaboradores).*

A gestora de recursos humanos reconhece que tem sido difícil potenciar a motivação de muitos colaboradores pelo facto das práticas de gestão, e o seu impacto, não serem perspetivadas como positivas pelos colaboradores.

*“Quando eu falo isso é porque as pessoas não tiveram um acompanhamento muito próximo pela instituição antes da crise e quando desencadeou o problema as pessoas estavam de tal maneira longe emocionalmente da instituição que tem sido difícil uma aderência total para alcançar o grande objetivo que é aumentar a produtividade e a satisfação, se não de todos, pelo menos da maioria” (Paula, GRH).*

Em relação à remuneração intrínseca, ela é uma forma de promover o bem-estar do indivíduo na organização (Milkovich & Newman, 1987). No caso em análise, no entanto, o acompanhamento do cliente interno é a única forma de remuneração intrínseca apontada. De acordo com Brayant & Allen (2013), espera-se que as recompensas intrínsecas atuem junto do indivíduo como elemento de satisfação e motivação. Entretanto, a motivação tem sido uma componente difícil de alcançar pelos colaboradores.

*“Os colaboradores estão constantemente a reclamar dessas diminuições e nota-se uma falta de motivação entre os colegas” (Teresa, colaborador).*

A mesma colaboradora sugeriu uma forma do banco conseguir potenciar a motivação dos colaboradores, através do reconhecimento e da valorização dos seus esforços, demonstrados, não apenas, mas também pela avaliação de desempenho.

*“Também era de valor se o banco tivesse durante o ano um programa em que a identificação e reconhecimento dos que foram os melhores durante o semestre ou durante o não, ou seja os que de alguma forma se destacaram dentre todos” (Teresa, colaborador).*



Essa estratégia apontada pela colaboradora Teresa foi implementada anteriormente, só que a mesma não obteve sucesso, segundo o seu colega Ricardo.

*“O nosso banco resolveu fazer essa experiencia que não teve sucesso. Para além disso, gerou algum mal-estar entre colegas porque alguns acharam que os critérios não foram bem selecionados, e algumas das pessoas que ganharam não mereciam ter ganho. Por isso essa estratégia foi retirada do plano dos incentivos. Na minha opinião era uma estratégia muito boa, no entanto precisava de reparos, mas tal não aconteceu e acabou-se por eliminar”* (Ricardo, colaborador).

Segundo Aguinis (2005), o reconhecimento é um dos métodos importantes para motivar os colaboradores, que traz vantagens competitivas à organização. No entanto, no Banco Amílcar Cabral essa forma de remuneração intrínseca está longe de ser considerado suficiente pelos seus colaboradores.

Dos dados recolhidos nota-se que a crise económica teve um impacto nas pessoas, na gestão, e na estrutura de negócio do Banco Amílcar Cabral. No contexto de crise económica nota-se que os colaboradores consideram importante desenvolver competências como forma de manter o seu posto de trabalho.

*“ (...) a crise afetou todos os sectores e mesmo a forma de trabalhar. Com a crise sentimos necessidade de apostarmos em nós, mesmo que não seja com o apoio do banco, porque é uma forma de garantirmos o nosso posto de trabalho ou, no mínimo, minimizar as probabilidades de sermos dispensados”* (Miriam, colaborador).

Assim as competências que os colaboradores e a gestão sentiram necessidades de desenvolverem são:

<b><u>Iniciativa</u></b>	<i>“No meu caso senti necessidade de desenvolver a capacidade de inovação e iniciativa porque estando num mercado altamente competitivo não basta só executar tarefas que nos foram atribuídas mas sim inovar”</i>  <i>“As competências que o banco tem apostado mais no seu desenvolvimento são a capacidade de inovação (...). De inovação, porque o mercado precisa de produtos novos que a concorrência não oferece.”</i>	C1/GRH1
	<i>“Pessoalmente como já tinha referido, estou sempre preocupada em desenvolver mais e com a crise a competência que tive que apostar ainda mais é a capacidade de inovação porque estando na minha área que é dos “Cartões” uma das capacidades</i>	



<b><u>Inovação</u></b>	<i>extremamente importante é a inovação.”</i> <i>“De inovação, porque o mercado precisa de produtos novos que a concorrência não oferece que permita-nos ganhar mais clientes e não só como satisfazer ainda mais os nossos clientes.”</i>	C2/GRH2
<b><u>Liderança</u></b>	<i>“Como gerente de uma agência, para além da autonomia, competência e vínculo social senti necessidade de desenvolver a liderança, porque cada vez a demandas do nosso mercado são maiores e estando à frente de um balcão não é fácil muitas vezes gerir pessoas para o alcance de todos e mais alguns objetivos tendo em conta que a concorrência é forte.”</i>	C1
<b><u>Adaptação a mudança</u></b>	<i>“Também senti necessidade de desenvolver a capacidade de adaptação à mudança, porque com a crise muita coisa mudou e se não estivesse com essa predisposição para mudar as coisas seriam ainda mais difíceis do que estão.”</i> <i>“Adaptação à mudança na medida em que as demandas aumentaram, a situação económica mudou, os desafios aumentaram e temos que estar preparados para fazer face a essas mudanças e tirar o máximo de proveito dela.”</i>	C2/GRH1

**Tabela 13 - Competências mais desenvolvidas no contexto de crise económica**

Com já referido anteriormente, o contexto de crise económica trouxe vários impactos sobre o sistema bancário Amílcar Cabral, impondo também mudanças e adaptações em termos pessoais. Mesmo em contexto de crise, e com pouca motivação a preocupação, foi sempre preciso melhorar e desenvolver, afirmam dois dos entrevistados.

*“Quando falta assim tanta coisa como é o nosso caso, principalmente a motivação, nunca é o que se deseja, mas em relação a mim, eu tento satisfazer a mim própria do que ficar a espera que os outros façam por mim (...)”* (Teresa, colaborador).

Apesar da pouca motivação, todos se preocupam em desenvolver competências que sejam mais importantes para esse contexto e momento histórico em particular a capacidade, como a capacidade de iniciativa, a capacidade de inovação, a liderança e, principalmente, a adaptação à mudança.

A capacidade de iniciativa foi considerada por dois colaboradores como sendo uma competência importante a ser desenvolvida no contexto de instabilidade.

*“No meu caso, as competências que tive mais cuidado em desenvolver são as capacidades de iniciativa... Na minha ótica são competências, não digo as mais importantes, mas as indispensáveis para uma estabilidade no mercado”* (Joaquim, colaborador).



A capacidade de inovação foi também referida por dois colaboradores como sendo uma competência fundamental para esses contextos.

*“Pessoalmente, como já tinha referido, estou sempre preocupada em desenvolver-me mais e com a crise a competência que tive que apostar ainda mais é a capacidade de inovação, porque estando na minha área que é dos “Cartões” uma das capacidades extremamente importante é a inovação”* (Suzana, colaborador).

A capacidade de liderança foi referida por um dos colaboradores que é gerente de uma agência, justificando que é uma ferramenta importante quando se tem essa responsabilidade de gerir e orientar pessoas para objetivos.

*“Como gerente de uma agência para além da autonomia, competência e vínculo social, senti necessidade de desenvolver a liderança, porque cada vez as demandas do nosso mercado são maiores e estando a frente de um balcão não é fácil muitas vezes gerir pessoas para o alcance de todos e mais alguns objetivos, tendo em conta que a concorrência é forte”* (Ricardo, colaborador/gerente).

A adaptação à mudança foi uma competência que quase todos consideram ser importante desenvolver.

*“A adaptação à mudança na medida em que as demandas aumentaram, a situação económica mudou, os desafios aumentaram e temos que estar preparados para fazer face a essas mudanças e tirar o máximo de proveito dela”* (Afonso, GRH).

A pouca motivação foi apontada por dois entrevistados, um colaborador e uma das gestoras de recursos humanos, como consequente da gestão exercida mesmo antes da crise. No entanto a crise veio acentuar mais essa pouca motivação.

*“Quando eu falo isso é porque as pessoas não tiveram um acompanhamento muito próximo pela instituição antes da crise e quando desencadeou o problema as pessoas estavam de tal maneira longe emocionalmente da instituição que tem sido difícil uma aderência total para alcançar o grande objetivo que é aumentar a produtividade e a satisfação, se não de todos, pelo menos da maioria”* (Paula, GRH).

Em simultâneo, estes colaboradores referem que têm noção das suas responsabilidades, tanto para com as suas carreiras, como para com a organização.



“ (...) não podemos ficar a espera só pela organização temos que fazer a parte que nos compete fazer... Baseada na ideia de que hoje estou aqui nesta instituição mas amanhã é muito incerto então é bom que cada um aposte muito em si no caso de algum dia sair desta instituição para conseguir um lugar no mercado como a competências desenvolvidas” (Teresa, colaborador).

A satisfação das necessidades psicológicas básicas deve ser promovida por qualquer organização que deseja o desenvolvimento e o bem-estar de seus colaboradores. No entanto esse facto não invalida a preocupação de cada colaborador individualmente em desenvolver as suas próprias capacidades. No banco Amílcar Cabral, os entrevistados declararam que apesar das dificuldades da organização em promover a sua motivação e a satisfação das suas necessidades, o seu empenho nesse desenvolvimento feito por causa do compromisso que têm com a sua carreira e com o seu banco.

“Quando falta assim tanta coisa como é o nosso caso, principalmente a motivação nunca é o que se deseja, mas em relação a mim, eu tento satisfazer a mim própria do que ficar a espera que os outros façam por mim, porque não podemos ficar à espera só pela organização temos que fazer a parte que nos compete fazer. Logicamente, há coisas que estão fora do nosso alcance” (Teresa, colaborador).

Questionados os entrevistados sobre as estratégias utilizadas pelo banco para minimizar os impactos negativos da crise económica, obtivemos os seguintes dados:

<b><u>Redução de custos</u></b>	<p>“Uma das formas que o banco tem utilizado para minimizar os impactos da crise é apelar para minimizar o consumo de consumíveis como papéis, combustíveis, meios de telecomunicação.”</p> <p>“A redução de custo tem sido uma das estratégias mais fácil de implantar visto que todos estão consciente que quanto mais pouparmos mais estaremos a contribuir para que o que se poupa seja investido em outras áreas como por exemplo, a satisfação das competências, autonomia ou até do vinculo social.”</p>	C6/GRH
<b><u>Angariação de novos clientes</u></b>	<p>“Outra estratégia foi apelar para mais angariação de clientes por parte de colaboradore, aumentado assim o volume de negócio.”</p>	C5/GRH1
<b><u>Angariação de novos clientes</u></b>	<p>“Outra estratégia é a angariação de novos clientes a partir da inovação ou seja criação de novos produtos para que façamos que o nosso cliente externo tenha mais opções.”</p>	GRH2

Tabela 14 - Estratégias implementadas para minimizar os impactos da crise económica



Com a crise económica, uma das estratégias adotadas pelo banco foi a redução de custos como forma diminuir o consumo e poupar.

*“Uma das formas que o banco tem utilizado para minimizar os impactos da crise é apelar para minimizar o consumo de consumíveis como papéis, combustíveis, meios de telecomunicação” (Joaquim, colaboradores).*

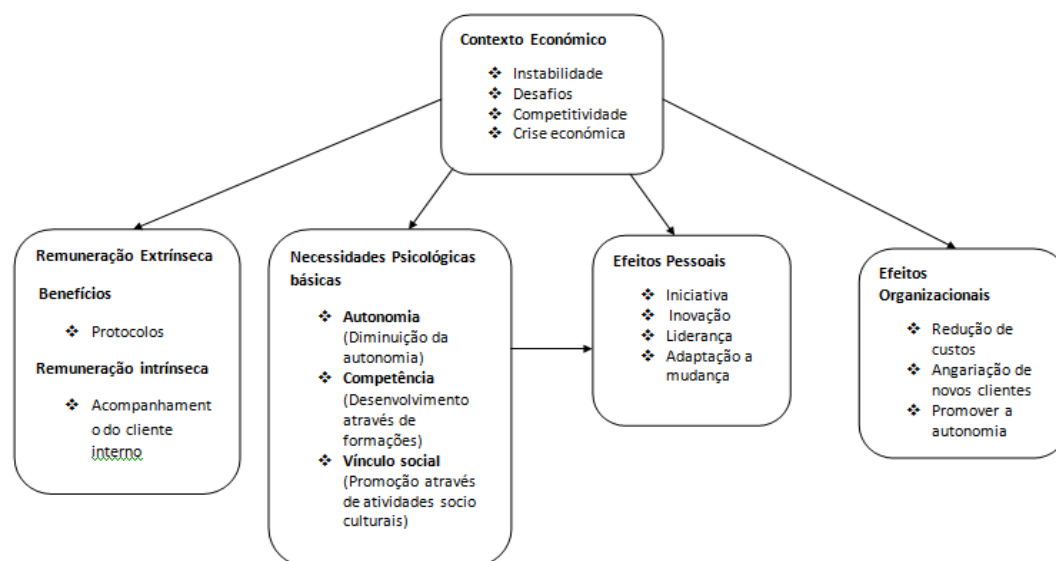
Outra estratégia utilizada para esse contexto é a angariação de mais clientes. Essa estratégia tem sido posta em prática, tanto pela instituição, como pelos colaboradores individualmente, como forma de aumentar o volume de negócio.

*“Outra forma que o banco tem utilizado para minimizar os impactos é apelando aos colaboradores para angariação de novos clientes, como forma de aumentar o nosso volume de negócio. Mesmo fora do trabalho, no nosso contexto social dar as pessoas a conhecer os produtos oferecidos pela nossa organização, porque neste momento existem vários bancos no mercado, a competitividade aumentou, e é também nossa responsabilidade trazer novos clientes para nossa organização” (Miriam, colaborador).*

Também a estratégia utilizada desta vez por parte da gestão de recursos humanos é o aumento da motivação dos colaboradores. Como referido anteriormente, a motivação dos colaboradores baixou principalmente com a chegada da crise económica no sector, então essa pouca motivação tem-se refletido em termos de clima organizacional e em termos de números, ou seja, de lucros e consequentemente, no volume de negócio.

*“Uma das principais estratégias que nos temos utilizado neste momento é a de reconquista da confiança e de maior motivação dos colaboradores” (Paula, GRH).*

Feita análise dos resultados chegamos ao seguinte modelo:



**Ilustração 3 - Modelo Explicativo do Banco Amílcar Cabral**

O modelo construído através dos dados recolhidos no Banco Amílcar Cabral permite-nos verificar que o contexto económico de crise, instabilidade, desafios e competitividade influenciaram todo o sistema. Em relação à remuneração extrínseca, ela influenciou apenas a componente variável, que são os protocolos, embora os colaboradores considerem que mais poderia ser feito, independentemente do contexto de crise. A remuneração intrínseca também sofreu influências, na medida em que com a crise tornou-se mais difícil aos colaboradores cumprir com os compromissos no pagamento dos créditos, por isso o banco atua nesse sentido através da reestruturação de dívidas, embora essa prática já viesse sendo realizada antes da crise, com ela foi ainda mais reforçada.

Esse contexto também influenciou directamente a satisfação das necessidades psicológicas básicas dos entrevistados, na medida em que com a entrada da crise e a instabilidade diminuiu-se a autonomia que os colaboradores tinham no desempenho de suas funções. Em relação ao desenvolvimento das competências o banco tem apostado em formações, embora segundo os entrevistados as mesmas não sejam suficientes e não se estendam para todos os que precisam. Contudo, apontam uma iniciativa positiva do banco em apoiar com propinas os colaboradores que queiram fazer cursos superiores, até mesmo os de curta duração. Em relação ao vínculo social, o que o banco tem feito são atividades socioculturais que, no ver de alguns entrevistados, não é suficiente, pois consideram que não é apenas assim que se consegue promover o vínculo social.





Apesar da pouca satisfação daquilo que são as necessidades psicológicas básicas e com a influência directa do contexto económico vivido os entrevistados mostraram a preocupação em desenvolver as suas competências e novas capacidades que os façam enfrentar esse contexto. Todos têm a noção das suas responsabilidades em promover o seu desenvolvimento como forma de manter o seu emprego e o crescimento do Banco. As competências/capacidades mais desenvolvidas nesse contexto, segundo os entrevistados, são: capacidade de iniciativa, capacidade de inovação, capacidade de liderança e, principalmente, à adaptação a mudança.

O banco também teve que adoptar algumas estratégias que minimizassem a influência desse contexto sobre a instituição. De acordo com alguns dos entrevistados, o banco enfrentou e ainda enfrenta alguns problemas consequentes de antes não ter havido uma política de gestão preventiva. Para além das estratégias de redução de custos, a angariação de mais clientes com o objetivo de alargar os dados de negócio, e a promoção da satisfação do cliente interno, tem sido o mais desafiador.

As apostas dos colaboradores aliadas às estratégias para minimizar os impactos desse contexto, têm tido resultados muito significativos, embora seja isso o que tem mantido o Banco.

### **Comparação dos resultados encontrados no Banco Marquês de Pombal (Portugal) e no Banco Amílcar Cabral (Cabo Verde)**

Feita a descrição e análise dos dados de cada uma das instituições estudadas, podemos agora fazer a comparação entre os dois casos: o Banco Marquês de Pombal em Portugal e o Banco Amílcar Cabral em Cabo Verde. Como referido anteriormente Portugal e Cabo Verde fazem parte do grupo de países Lusófonos que viveram nos últimos anos, e continuam a viver, o impacto da crise económica global.

Em termos de desenvolvimento, Cabo Verde faz parte do grupo de países de desenvolvimento médio, e depende da ajuda do exterior, inclusive de Portugal. Por seu lado, Portugal é um país desenvolvido, membro das Nações Unidas e da União Europeia. Ainda sim, com a crise económica sofreu o resgate económico do exterior devido a dívidas públicas, nomeadamente um regime de políticas de austeridade. Podemos então colocar como hipótese que comparados os dois países nesta perspetiva Portugal sofreu um impacto mais forte da crise económica, porque Cabo Verde embora sendo um país de desenvolvimento médio, não teve que ter



resgate externo, tendo contado apenas com a boa gestão do governo para enfrentar a referida crise.

Dos dados analisados, os entrevistados do Banco Marquês de Pombal consideraram que as políticas e as práticas e gestão de pessoas foram cautelosas mesmo antes da crise se instaurar no sector, tinha havido práticas preventivas para melhorar essa gestão, as quais continuaram depois da crise. Resultado dessa atenção foi que, mesmo com a crise económica, o banco tem conseguido manter-se e crescer em relação aos objetivos e metas estabelecidas.

O mesmo não aconteceu no Banco Amílcar Cabral, que não utilizou uma gestão preventiva que permitisse enfrentar a crise económica de forma mais tranquila.

Os dados também mostram que a crise económica afetou os dois banco no que diz respeito ao sistema de remuneração. Quer no Banco Marquês de Pombal, quer no Banco Amílcar Cabral, de entre as remunerações extrínsecas, apenas a componente fixa não sofreu alterações: de resto, a componente variável e as remunerações intrínsecas foram alteradas, em consequências das limitações financeiras. No caso do Banco Marquês de Pombal, o empenho em aumentar e diversificar os benefícios é percecionado pelos colaboradores como uma forma muito positiva de os recompensar. Na mesma linha, as remunerações intrínsecas saem muito valorizadas pelos colaboradores e têm tido resultados muito bons traduzidos em motivação, sentimento de pertença ao banco, e satisfação. Por seu lado, no Banco Amílcar Cabral a falta de diversidade na remuneração, tanto em termos de benefícios, como remuneração intrínseca, tem causado pouca motivação. Isto é visível nos resultados até no fato dos trabalhadores terem feito mais sugestões sobre o que deve ser feito do que referências construtivas ao que já se está a fazer.

O impacto na satisfação das necessidades psicológicas básicas também sofreu alterações. No caso de Banco Marquês de Pombal, o Novo Estilo de Gestão implementado teve uma influência muito positiva na satisfação dessas necessidades e permitiu desenvolver ainda mais as competências, a autonomia e o vínculo social. Impulsionou também o desenvolvimento de várias outras competências/capacidades, como inovação, autocontrolo, adaptação à mudança. O impacto dessa gestão foi positiva, não só para a satisfação das necessidades, como também teve impactos organizacionais, como o empenho para aumentar o volume de negócio do banco, e reduzir os custos.

No Banco Amílcar Cabral os impactos da crise económico na satisfação das necessidades psicológicas básicas não foram positivos, na medida em que diminuíram o poder de



autonomia que os colaboradores tinham. Em relação as competências, ainda são feitas pela gestão de pessoas apostas nos colaboradores, como é o caso da formação. No entanto, tal não é suficiente. O vínculo social é promovido através de atividades socioculturais que também são considerados não serem a principal e melhor estratégia para este fim. Mesmo assim, os colaboradores entrevistados mostraram-se conscientes daquilo que são as suas responsabilidades, tanto para o seu posto de trabalho, como para a sua instituição, de tal forma que promovem o desenvolvimento de outras competências/capacidades como inovação, iniciativa, liderança e adaptação à mudança. Para além dos impactos pessoais, a crise teve também impactos organizacionais, fizeram com que se adotassem estratégias como a redução de custo e a angariação de novos clientes, para com isso conseguir aumentar o negócio. Por último, o mais desafiador da parte da GRH, foi promover a motivação do cliente interno.

Torna-se importante referir que Portugal e Cabo Verde, apesar de terem a mesma língua oficial o Português, estão longe de serem comparáveis ao nível de desenvolvimento económico, quer a nível geral, quer institucional. Contudo, Cabo Verde tem várias semelhanças herdadas possivelmente por ter sido colónia de Portugal durante 500 anos. Ainda depois da independência no ano de 1975, o arquipélago lutou e ainda luta para a construção de uma identidade própria. Depois de 41 anos de independência, Cabo Verde é considerado como um dos exemplos em África em termos de governação, democracia, desenvolvimento e vários outros níveis. Contudo, isso não tem sido suficiente para construir uma cultura sem marcas do colonizador.

Embora esse estudo de caso incluía só um banco em Cabo Verde e um em Portugal, permitiu-nos ter a noção de que neste caso em específico, no Banco Amílcar Cabral muito precisa ser feito para que se consiga o desenvolvimento individual, tanto quanto desenvolvimento institucional.

Tratando-se de um estudo de caso, não permite e nem era essa intenção generalizar as conclusões a outras organizações congéneres. Considerando no entanto que este estudo é importante, na medida que permite uma reflexão aquilo sobre aquilo que são as práticas de gestão, tanto organizacional no seu todo, como a nível de gestão de pessoas, numa área relevante dessa gestão as práticas compensatórias e num momento em que a organização sofre impacto do exterior a crise financeira global. A comparação desses dois casos teve também como objetivo a possível transferir de práticas neste caso do Banco Marquês de Pombal, que mostrou uma capacidade de gestão estratégica muito eficaz e eficiente, para o Banco Amílcar



Cabral. Tal pode permitir melhorar suas práticas, e quem sabe conseguir melhores resultados como a satisfação, motivação e ao mesmo tempo crescimento em termos de negócio.

## Conclusões

### Principais Conclusões do Estudo

Feito este percurso, cabe agora apresentar as principais conclusões do presente estudo. O mesmo tinha como um dos objetivos gerais conhecer os impactos da crise económica de 2008 sobre os sistemas de recompensas.

A crise iniciada em 2008 nos Estados Unidos da América, país que é um dos maiores consumidores nos mercados do mundo, afetou todo o planeta, inclusive países da Europa como Portugal. Como consequência tiveram de ser introduzidas medidas de austeridade e resgate financeiro.

A área da Banca, em particular, tem sofrido impactos muito profundos por causa da crise económica. Tendo este estudo o objetivo de analisar os impactos dessa crise sobre o sistema de remuneração em dois Bancos de dois países, Marquês de Pombal em Portugal e Amílcar Cabral em Cabo Verde foi possível, dos dados analisados perceber que a crise económica tem tido, em ambos os casos, impacto sobre o sistema de remuneração, embora a única componente não afetada pela crise tenha sido a componente fixa da remuneração extrínseca. Nos dois casos a componente variável da remuneração extrínseca mais utilizada e a que sofreu mais alterações foram os benefícios, traduzindo essas mudanças em protocolos que foram alterados. No caso Marquês de Pombal, a crise foi vista como uma oportunidade de compensar seus colaboradores de outra forma, visto que nesse contexto é praticamente impossível aumentar a componente fixa. O caso Amílcar Cabral, esse benefício é também proporcionado, embora não da maneira que a maioria dos colaboradores entrevistados gostaria. Portanto, a primeira conclusão é a de que a crise afetou parte dos sistemas de recompensas.

Este estudo tinha ainda como objetivo identificar formas de recompensas intrínsecas que já estão a ser utilizadas, e podem vir a servir para a satisfação das necessidades psicológicas básicas. Em relação às remunerações intrínsecas, dos dados recolhidos nesses dois casos podemos notar uma certa diferença no uso desse tipo de recompensa. No Banco Marquês de Pombal há uma maior preocupação quanto a essa componente não tangível da compensação,



na medida em que aí há uma noção que, mesmo não podendo apostar em aumentos na componente fixa da remuneração extrínseca, muito se pode fazer para promover a satisfação e a motivação dos colaboradores. Dos dados analisados relativos ao do Banco Marquês de Pombal, identificámos como investimento por parte da gestão de pessoas um maior acompanhamento do cliente interno, a preocupação com os colaboradores e seus familiares nomeadamente evitando o *lay off*, pelas consequências que pode causar nos colaboradores, não só em termos individuais, familiares e sociais, a par da valorização e do reconhecimento/gratidão expressos aos colaboradores, como forma de agradecer o esforço e a dedicação que tem tido pelo banco.

Apesar dessas formas diretas de remuneração intrínseca, os participantes no estudo, oriundo do banco Português estudado, enumeraram várias outras estratégias de gestão que ao mesmo tempo têm tido uma função compensatória para os colaboradores. São elas a rotatividade interna, que permite ao colaborador conhecer novas áreas, descobrir novas competências, e interesses e ajuda na promoção da autonomia, no desenvolvimento de novas competência e na promoção do vínculo social. A proximidade entre a gestão e os colaboradores, e a promoção do trabalho em equipa, também têm ajudado a promover as competências, e principalmente o vínculo social.

No Banco Amílcar Cabral, e como já referido anteriormente, dos dados analisados, em termos e remuneração intrínseca identificamos apenas o acompanhamento ao cliente interno. Houve várias sugestões de estratégias de gestão que, se implementadas, os participantes acreditam ajudarão, não só no crescimento do negócio como na promoção da satisfação das necessidades psicológicas básicas. São ela, a rotatividade interna, que poderia ajudar na descoberta e desenvolvimento de novas competências e consequentemente, aumentava a autonomia e promovia o vínculo social. Mesmo não sendo possível a rotatividade a cem por cento foram sugeridos por exemplo, um programa do tipo Erasmus interno, que teria quase a mesma função que a rotatividade interna, só que com mudanças de em poucos dias, estratégia que foi considerada ser uma forma de promover a satisfação e a motivação dos colaboradores.

Embora no banco Amílcar Cabral não haja um programa de incentivos intrínsecos, nota-se que o compromisso com o emprego e com a instituição tem sido a motivação para os colaboradores investirem, ainda que pessoalmente, e não por estratégia da organização, no seu desenvolvimento e formação.



A remuneração intrínseca tem ganho m valor muito grande para a satisfação e motivação de colaboradores. Os entrevistados mostraram ter a noção de que, neste contexto económico é difícil aumentar a componente fixa e valorizam mais a recompensas intrínsecas, como sentimento de pertença à instituição, a proximidade entre as hierarquias, a valorização pelo que fazem, a motivação, a satisfação e o bem-estar.

### **Limitações do Estudo**

A metodologia escolhida para este trabalho possui limitações, no entanto o estudo foi arquitetado de forma a poder minimizá-las ao máximo. A *Grounded Theory*, abordagem escolhida para análise dos dados qualitativos recolhidos através do método de entrevistas semi-estruturadas está ela própria associada a algumas limitações, como a validade interna e externa do instrumento de recolha, a precisão dos dados recolhido e apresentados, e o tipo de teoria construída.

Para minimizar essas limitações, inicialmente foram feitos pré-testes das entrevistas, de seguida foram apresentados todos os dados recolhidos através da transcrição cuidada e, por último, a apresentação dos dados validados através das codificações (aberta, axial e seletiva) em forma de tabelas. Fez-se também a discrição dos dados recolhidos e a sua comparação com a revisão da literatura anteriormente realizada.

Com vimos, o estudo baseou-se em entrevistas em duas instituições bancárias, uma em Portugal e a outra em Cabo Verde, tendo sido, realizadas dezasseis entrevistas, oito em cada caso, seis para colaboradores que não são gestores de recursos humanos e duas para gestores de recursos humanos. Com essas entrevistas conseguiu-se a saturação teórica.

Os Banco foram selecionados através da facilidade de acesso, portanto por conveniência, de forma a conseguir máximo de participação no estudo, tendo em conta o critério de seleção ser uma instituição bancária. Ainda que tratando-se de um estudo de caso múltiplo ou seja de comparação aprofundada entre as duas organizações congéneres, não se poderá nem se deseja fazer a generalização dos resultados para o universo da área da Banca.

Houve uma outra limitação no caso do Banco de Amílcar em relação à realização das entrevistas e à obtenção dos dados. De facto notou-se receio dos entrevistados em falar de situações que expunham as questões mais sensíveis do banco. De todas as entrevistas realizadas nesse banco, apenas um dos entrevistados se mostrou mais descontraído e falou abertamente de tudo o que considerou relevante. Embora no início das entrevistas se tenha



falado da confidencialidade e anonimato dos dados recolhidos e que os nomes dos bancos seriam fictícios, ainda sim, no caso do banco de Cabo Verde, foi sentida a dificuldade na partilha de confiança sobre a experiência em análise. Tal trouxe inclusivamente uma extensão e profundidade de respostas menor do que no banco Português estudado. Possivelmente, este aspeto poderá também ter a ver com aspetos culturais ou organizacionais.

### **Estudos Futuros**

Este estudo suscitou várias questões que valem a pena serem investigadas em estudos futuros.

Visto que se tratou de um estudo de caso múltiplo, futuros estudos deveriam aumentar o número de bancos que permitam uma compreensão mais alargada e generalizada das conclusões, em especial naquilo que são as remunerações intrínsecas, e como devem ser utilizadas para a satisfação das necessidades psicológicas básicas em contexto de crise económica na área da banca. Também será interessante aplicar este estudo em outras áreas como a saúde, educação, etc.

A presente investigação permitiu a comparação entre dois bancos em países diferentes. No entanto, seria interessante que próximos estudos fossem comparações entre bancos do mesmo país, permitindo a transferência de práticas de gestão e de remuneração conducentes à satisfação das necessidades psicológicas básicas, bem como a generalização dos resultados para a mesma área em análise no mesmo país.

No que toca aos resultados, no caso do Banco Amílcar Cabral notou-se alguma dificuldade por parte dos colaboradores em expor abertamente aquilo que eram práticas de gestão, talvez por receio de perder o seu emprego, ou por outro tipo de consequências. E estudos futuros deveriam tentar formas de obviar ou de melhor perceber as razões reais desse comportamento.

### **Implicação para Teoria e para a Prática de GRH**

De acordo com a revisão da literatura, é possível verificar que se têm estudado a relação entre as remunerações com a motivação, a satisfação, entre outros constructos. Também tem-se estudado a satisfação das necessidades psicológicas básicas e suas influências principalmente nas áreas do desporto. No entanto não foi possível identificar estudos que relacionam as remunerações especificamente a componente intrínseca da remuneração na satisfação das necessidades psicológicas no contexto laboral.



Esse estudo vem introduzir formas de utilizar as remunerações, e precisamente a componente intrínseca, para a satisfação das necessidades psicológicas básicas. A promoção da motivação e da satisfação dos colaboradores é o objetivo de todas as organizações, este estudo veio reforçar a importância dos mesmos e a forma como promovê-los sem interferir com custos e, assim com o orçamento da organização.

A partir deste estudo também foi possível verificar que muitas práticas utilizadas para a gestão e o crescimento do negócio acabam por ser percebidas pelos colaboradores como formas de compensação intrínsecas.

O estudo permitiu mais uma vez demonstrar a pertinência da metodologia Qualitativa e da *Grounded Theory* na construção de teoria e do modelo caracterizador dos dois casos em análise, sobre aquilo que tem sido o impacto da crise económica sobre o sistema de remunerações como esta tem sido utilizada para a satisfação das necessidades psicológicas básicas e os seus impactos individuais e organizacionais. Os dados e resultados encontrados apenas foram possíveis por causa das metodologias selecionadas para recolha e análise dos dados, permitindo uma maior interação com os entrevistados e com as organizações em estudo.

Apesar de as estratégias encontradas não se poderem generalizar para a área da Banca no geral, devido à sua natureza, as estratégias de remuneração intrínseca mostram-se uma importante forma de prover a satisfação das necessidades psicológicas básicas, pelo que cremos que estas conclusões podem ser útil ponte de reflexão em qualquer outro contexto laboral.





## Bibliografia

Adams, J. S. (1965). Inequity in a Social Exchange. *Behavioral Research Service*, vol. 2, pp. 267-299.

Aguinis, H. (2005). *Performance Management*. Edinburgh: Edinburgh Business School.

Ahmad, N., Tariq, M., S., & Hussain, A. (2015). Human resource practices and employee retention, evidences from banking sector of Pakistan. *Journal of Business and Management Research*, vol.7, pp. 186-188.

Arnolds, C., & Venter, D. (2007). The strategic importance of motivational rewards for lower level employees in the manufacturing and retailing industries. *Journal of Industrial Psychology*, vol. 33, pp. 15-23.

Baard, P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 10, pp. 2045-2068.

Bal, P. M., De Jong, S. B., Jansen, P. G. W., & Bakker, A. B. (2012). Motivating employees to work beyond retirement: A multi-level study of the role of I-deals and unit climate. *Journal of Management Studies*, vol. 49, pp. 306-331.

Borontini, R., Bozzi, S., Ferrarini, G., & Ungureanu, M. C. (2013). Directors' Remuneration Before and After the Crisis: Measuring the Impact of Reforms in Europe. *American Law and Economics Association*, vol. 26, pp. 251-314.

Brayant, P. C & Allen, D. G (2013). Compensation, Benefits e Employee Turnover: HR Strategies for Retaining Top Talent. *Compensation Benefits Review*, vol. 45, pp. 171-175.

Brien, M., Forest, J., Geneviève, A. M., Boudrias, J., Desrumaux, P., Brunet, L., & Morin, E. (2012). The Basic Psychological Needs at Work Scale: Measurement Invariance between Canada and France. *Association of Applied Psychology*, vol. 4, pp. 167-187

Cabo Verde Aspetos Gerais (2016, Abril 21). The World Bank. Disponível em: <http://www.worldbank.org/pt/country/caboverde/overview>, consultado em 10 de Maio de 2016.



Crise europeia reduz crescimento de Cabo Verde (2012, Julho 01). Jornal A Semana. Disponível em: <http://asemana.sapo.cv/spip.php?article77925>, Consultado a 06 de Julho de 2016.

Câmara, P. B. (2011). *Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (3ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Câmara, P., Guerra, P., & Rodrigues, J. (2001). *Recursos Humanos & Sucesso Empresarial* (4ª ed.). Lisboa: Dom Quixote.

Couchman, C. E., & Ryan, R. M. (1999). Comparing “Immediate-Return” and “Basic Psychological” Needs: a self-determination theory perspective. *Psychological Inquiry*, pp. 235-239.

Colakoglu, S. N. (2011). The impact of career boundarylessness on subjective career success: the role of career competencies, career autonomy and career insecurity, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 10, pp. 47-59.

Chng, D. H. M., Rodgers, M. S., Shih, E., & Song, X. B. (2012). When Does Incentive Compensation Managerial Behaviors? An Experimental Investigation of the Fit between Incentive Compensation, Executive core self-Evaluation, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, vol. 33, pp. 1343-1362.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., Cabral-Cardoso, C., Marques, G. A. & Gomes J. (2010). *Manual de gestão de pessoas e do capital humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Creswell, J.W. (2003). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (2nd Edition). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Deci, E. L., Connell, J. P., & Ryan, R. M. (1989). Self-determination in work organization. *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, pp. 580-590.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York

Deci, E. L., & Ryan, R. M., (1991). *A motivation approach to self: integration in personality*. In: R. Dienstbier (org.). *Nebraska symposium on motivation: perspectives on motivation*. Lincoln: University of Nebraska Press.



Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, vol. 11, pp. 227–268.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2001). Need Satisfaction, Motivation, and WellBeing in the Work Organizations of a Former Eastern Bloc Country: A Cross Cultural Study of Self-Determination. *The Society for Personality and Social Psychology*, vol. 27, pp. 930-942.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychological Association*, vol. 3, pp. 182–185

Fahlenbrach, R., & Stulz, R. M. (2011). Bank CEO incentives and the credit crisis. *Journal of Financial Economics*, vol. 99, pp. 11-26.

Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, pp. 331–362.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Publishing Company

Grasse, N., Davis, T., & Ihrke, D. (2014). Understanding the Compensation of Nonprofit Executive Directors: Examining the Influence of Performance and Organizational Characteristics. *Non profit Management e Leadership*, vol. 24, pp. 377398

Jiang, Z., Xiao, Q., Qi, H., & Xiao, L. (2009). Total Reward Strategy: A Human Resources Management Strategy Going with the Trend of the Times. *International Journal of Business and Management*, vol. 4, pp. 177-183.

Kasser, T., & Ryan, R. M. (1993). A Dark Side of the American Dream: Correlates of Financial Success as Central Life Aspiration. *Journal of Personal and Social Psychology*, vol. 2, pp. 410-422.

Kohn, A. (1995). Por que os planos de incentivos não funcionam? *RAE - Revista de Administração de Empresas*, vol. 35, pp. 12-19.

Lingard, L., Albert, M., & Levinson, W. (2008). Grounded theory, mixed methods, and action research. *BMJ Publishing Group*, vol. 1, pp. 459-461



Lima, M. A. (2009). Gestão de sistemas de recompensas: Estudo de caso em indústria com Programa de remuneração Estratégica focado na "resourcebased Management theory". *Revista Eletronica*, vol. 1, pp. 44-60

Maccoby, E. E. (1984). Socialization and developmental change. *Child Development*, vol.55, pp. 317-328.

Maslow, A. H., (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, vol. 55, pp. 370-396

McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, vol. 28, pp. 1-14.

Milkovich G., & Newman, J. (1987). *Compensation*. Texas: Business Publications Inc.

Nadler, D. A., & Lawler, E. E. (1983). Quality of work life: perspectives and directions. *Organizational Dynamics*, vol. 3, pp. 20-30.

Parasuraman, S., Greenhaus J. H., & Linnehan F., (2000). Time, person–career fit and the boundaryless career. *Trends in organizational behavior*. Vol. 7, pp. 63-78.

Robson, C. (2002). *Real world research*. Oxford: Blackwell Publishers.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 53, pp. 1024-1037.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-being. *American Psychological Association*, vol. 55, pp. 68-78.

Scheible, A., & Bastos, A. V., (2006). *Comprometimento com a carreira: explorando o conceito de Entrincheiramento*. Salvador: Anais Bahia.

Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Deci, E. L., & Kasser, T., (2004). The independent effects of goal contents and motives on well-being: it's both what you pursue and why you pursue it. *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 30, pp. 475-486.

Stajcovic, A. D., & Luthans, F., (2001). Differential effects of incentive motivators on work performance. *Academy of Management Journal*, vol. 4, pp. 580-590.



Strauss, A., & Corbin, J., (1998). *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for developing Grounded Theory*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Thomas, K. (Nov/Dez. de 2009). The Four Intrinsic Rewards that Drive Employee Engagement: Ivey Business Journal. Disponível em: <http://iveybusinessjournal.com/publication/the-four-intrinsic-rewards-that-driveemployee-engagement/> , Consultado a 20 de Maio de 2016

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, S. & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of occupational and organizational Psychology*, vol. 83, pp. 981–1002

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2ª Ed. ed., Vol. 5). Thousand Oaks: SAGE Publications.

Yoo, J. S., Han, S., & Huang, W. (2012). The role of intrinsic motivators and extrinsic motivators in promoting e-learning in the workplace: A case of South Korea. *Computers Human Behavior*, vol. 28, pp. 942-950.

Walker, D., & Myrick, F. (2006). Grounded Theory: An Exploration of Process and Procedure. *Qualitative Health Research*, vol. 16, pp. 547-559.

Wehmeyer, M. L. (1992). Self-determination and the education of students with mental retardation. *Education and Training in Mental Retardation and Developmental Disabilities*, vol. 27, pp. 302-314.

Wehmeyer, M. L. (1999). A functional model of self-determination: describing development and implementing instruction. *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities*, vol. 27 pp. 53-62.



Instituto Superior  
de Ciências Sociais e Políticas  
UNIVERSIDADE DE LISBOA

# Anexos

VALORIZAMOS PESSOAS

78

WWW.ISCSP.LISBOA.PT



## Anexos I- Transcrição das Entrevistas

### Entrevistas do Banco Marquês Pombal

#### Entrevista com colaboradores não gestores de recursos humanos

##### 1 – Colaborador (Sandra)

**O que é que a organização tem feito antes e depois da crise para promover o desenvolvimento da sua autonomia, competência e vínculo social? O que é que acha que a organização deveria acrescentar?**

Antes da crise de 2008 eu estava a contrato. Nessa altura estava numa fase muito primária, digamos assim, foi um tempo de conhecimento, de apalpar terreno, perceber o que tinha de aprender porque na altura estava numa agência. Eu fui para uma agência e só depois vim para os serviços centrais. Essa foi uma altura mais de autoconhecimento e de absorver tudo aquilo que via. A partir de 2009 vim para os serviços centrais e fiquei efetiva. Mesmo no contexto mais difícil houve essa promoção, digamos assim. Desde então até à data de hoje já fui promovida duas vezes em termos monetários, por tanto, subi de nível duas vezes e foi-me dado a isenção parcial de horário. E é óbvio que se estamos num trabalho temos que fazer também nós, não é só a Instituição, e mostrar que sentimo-nos bem naquilo que fazemos. A mim obriga-me a procurar, a tirar formações mesmo fora do banco que não tenham nada a ver com o banco, vou fazendo formações para melhorar as minhas competências tanto a nível técnico como a nível comportamental. O apoio que o banco me dá é promover a mudança. Aqui há muito a política da polivalência. No início não é muito bom porque já estamos confortáveis com uma determinada posição e vemo-nos confrontados com um mundo completamente novo. Eu estou a sentir isso agora, por exemplo. Eu estou nos Recursos Humanos na parte de Processamento Salarial e é uma área que não é de todo a minha. Estive de finais de 2007 até Junho de 2008, numa agência, depois fui para a direção comercial aqui na sede. Prestava apoio às agências, aos coordenadores comerciais e agora estou numa área que é completamente distinta. Isso parecendo que não é muito bom, é positivo. Embora não me estejam a pagar uma formação, estou a ter formação on job. O que é bom porque vamos aprendendo com os erros e faz-nos aprender muito.

**Como acha que a organização podia promover a satisfação das necessidades psicológicas básicas através de remuneração não monetária?**



Eu acho que deveria haver, pelo menos no meu caso, formações específicas / técnicas. A formação que fiz, foi de base informática foi por minha iniciativa e fora da instituição. Mas aí acho que era importante porque era uma área muito específica, sensível. Trata-se do ordenado das pessoas e das obrigações legais, segurança social, finanças, uma série de organismos aos quais nós temos que responder e é preciso estarmos seguros daquilo que estamos a fazer.

Em termos de autonomia temos alguma porque temos uma ótima equipa e o colega com quem trabalho diretamente está ali há quinze anos, domina todo o trabalho e ajuda-me a ter essa autonomia. Ele vai-me dando asas e a minha coordenadora vai-me dando espaço e exige-me mais responsabilidade exatamente para eu crescer.

**Como era constituído o seu pacote remuneratório (monetário e não monetário) antes da crise (2008)? Como é atualmente? Se algo mudou, o que é que mudou?**

Mudou a partir de 2009, a partir do momento em que fiquei efetiva. Até lá era um bocadinho excluída, tinha o nível salarial que advém do Acordo Coletivo de Trabalho. Quando estava na agência tinha subsídio de falhas por fazer caixa. Quando vim para a sede perdi o subsídio de falhas, tinha só o nível. Depois foi-me dado mais um nível, tive isenção de horário parcial e depois mais um nível.

Em termos do aspeto não remuneratório, enquanto fui contratada, não tive acesso. Os contratados por regra não têm. Acho que este ano os contratados nas agências têm acesso a bónus e quando cumprindo determinados objetivos é-lhes facultado o cartão Sonae, com que podem fazer compras. Isso eu nunca usufruí enquanto estive na agência. O que se fazia por regra, isto por iniciativa dos coordenadores comerciais, era com as suas equipas das agências e mesmos com os serviços centrais faziam eventos. Aos fins-de-semana faziam canoagem, jogos etc. Houve uma série de coisas que fizemos que acho serem super importantes porque só conhecemos as pessoas aqui dentro no contexto de trabalho, na interação de trabalho, lá não, estamos completamente livres e os relacionamentos no trabalho acabam por melhorarem também, fica menos formal. Aqui na central já fizemos coisas engraçadas. No Natal, fomos a uma associação e fizemos a festa de Natal com os miúdos. São coisas que não é da iniciativa formal do banco mas depois acaba por ter o apoio total do banco e isso é importante.

**De que forma a organização pode minimizar os impactos negativos da crise económica dentro da organização e como a remuneração intrínseca ajudou nesse sentido?**





Noto um esforço. De há dois anos a esta parte tem vindo a evoluir. O banco ajuda mais ao nível da formação mas não na formação no sentido técnico da palavra, é no conhecimento. Por exemplo, há um programa que é feito para os recém-chegados que se chama “Marquês de Pombal és tu”. Durante uma semana as pessoas estão cá em Lisboa, vêm do norte, vêm do sul, o que for, e têm formação em sala mas conhecem todos os departamentos, a estrutura do banco e isso é muito importante na integração. Mesmo não sendo remunerado no sentido básico do termo acaba por não ter um custo nem para a organização nem para as pessoas. E também o “Cartão Fama”. As pessoas ficam muito contentes com isso.

Acho que a organização poderia dar pequenos mimos que faziam a diferença. Por exemplo, o dia de aniversário do colaborador. Dar-lhe a tarde, já nem digo dar o dia todo mas acho que a tarde era simpático e não se perde muito, a pessoa naquele bocadinho da manhã que cá está trabalha com afinco, digo eu, só de saber que à hora de almoço vou-me embora. Ou por exemplo, bolsa de horas no sentido em que neste departamento em que estou agora ou por onde já passei trabalha-se muitas horas. Por regra entramos aqui às oito horas e é raro o dia em que se sai antes das sete da noite. No meu caso como tenho isenção parcial de horário devia de sair até às cinco e meia mas não me custa trabalhar mais horas, não é essa a questão, mas se calhar se o banco pensa-se “Ok ela trabalha mais horas do que aquilo que é suposto, ela tem a possibilidade de juntar essas horas e tirar um dia de dispensa” por exemplo. Não é de uma maneira irresponsável, é acordado com a equipa e as pessoas acho que ficam mais contentes e mais felizes e o trabalho aparece na mesma. Há áreas onde devia de ser implementado a flexibilidade de horário. Há algumas áreas em que já é. Na área de mercados como eles estão sujeitos aos horários internacionais, eles fazem noite, entram mais cedo, têm alguma rotatividade. Mas eu acho que isso era muito importante em algumas funções.

**Esse contexto de crise e instabilidade provocou de alguma forma o desenvolvimento de maior autonomia, competência e vínculo social no trabalho que desempenha? E que outras competências sentiu necessidade de desenvolver? Porquê?**

Em termos pessoais não. Acho que isso tem a ver com o feitio e a personalidade de cada um, há quem se preocupe mais com isso ou preocupe menos com outras coisas e vice-versa. Em termos profissionais, sim. Acho que o banco, mas acho que é um bocadinho geral, aproveitam-se um “bocadinho” da crise e substituem valores.



Acho que nestes anos o que mais desenvolvi foi o vínculo social. Porque sou muito reservada, sempre fui e estas passagens obrigam-nos a abrir-nos mais, a conviver mais e a mostrar-nos mais.

**De que forma a organização pode minimizar os impactos negativos da crise económica dentro da organização e como a remuneração intrínseca ajudou nesse sentido?**

Tem que haver uma preocupação do banco para que consigamos continuar todos no barco mas também tem a ver com cada um de nós. É como o Estado, não podemos estar à espera que o Estado faça tudo pelos cidadãos, também tem que ajudar. E se cada um de nós fizer o seu trabalho de forma correta e célere ajudamos também o acionista a evitar decisões drásticas.

Acho que o banco tem que apostar muito nas hierarquias intermédias. O chefe intermédio, por exemplo, o meu chefe que responde ao Comité Executivo, esse nível de chefia tem de ser muito bom porque muitas vezes é que reside aí o problema. Agora já se notam pessoas novas a entrar e com visões diferentes que não vêm daquele mundinho de banca em que é tudo à antiga. Têm uma visão mais alargada do negócio e da sociedade em geral e essas pessoas é que fazem a diferença, a meu ver. Porque são essas pessoas que vão levar o nosso nome de quem opera e é operativo, lá acima ao Comité. E só dessa forma é que nós nos podemos sentir valorizados e se calhar aí vão-nos dar o benefício, seja monetário ou não, seja as tais horas, a tal tarde, o evento que se faça em conjunto desportivo que seja, que una as pessoas. E se calhar as pessoas nem se importam de perder um Sábado em ir ao encontro de outros colegas e fazer um dia diferente. Gastam dinheiro? Claro! Não se paga ao colaborador mas gastasse dinheiro no evento, certamente. Mas o retorno se calhar é gigante em termos de produção diária de segunda a sexta.

O essencial era promover o contacto entre nós, que estamos espalhados pelo país e haver momentos no ano, um ou dois momentos no ano, em que pudéssemos reunir todos e em que pudéssemos descontraidamente ouvir e dar a nossa opinião sobre como estão as coisas aqui dentro, no sector, em Portugal, saber aquilo que nos dá algum receio também. E sentirmos algum conforto, nesse sentido acho que também era engraçado. Neste momento sinto-me valorizada e sinto que a maioria das pessoas é valorizada. Se calhar outras deveriam sê-lo e não são por causa das hierarquias intermédias. Porque não passam a mensagem, não deixam as pessoas brilhar e depois a própria pessoa começa a ficar desmotivada e isso depois é viciante. Acaba por ser uma pescadinha de rabo na boca.



Em relação a minimizar os impactos negativos da crise há coisas que já estão a ser feitas. Há parceiros do banco que já vêm cá e trazem serviços. A 5ª Sec por exemplo, há um dia que nós podemos trazer a roupa, eles tratam e depois trazem. Vem a Milu Milu para fazer manicura e sobrancelhas de quinze em quinze dias. E era muito bom se houvesse assim mais coisinhas destas.

## **2 – Colaborador (João)**

### **Entrevista**

**O que é que a organização tem feito antes e depois da crise para promover o desenvolvimento da sua autonomia, competência e vínculo social? O que é que acha que a organização deveria acrescentar?**

Estando aqui há 21 anos já passei por três áreas da administração, se calhar é mais fácil falar das três experiências visto que cada uma delas tem o seu estilo próprio. Numa primeira fase a liderança era muito tradicional e muito fechada virada para o sentido restrito do tema ou as funções eram clássicas. Na altura eu trabalhava diretamente com o nosso antigo administrador que a partir de uma determinada altura passou a dar-me mais liberdade de decisão porque numa primeira fase eramos só eu e ele e reconheceu em mim essa capacidade de tomar decisões. Em termos de vivência social não havia assim grandes iniciativas a não ser os encontros anuais. Com a entrada do novo administrador em 2008, foi adotado um novo estilo de gestão onde é dada muita importância à capacidade individual ou seja autonomia, a comunicação interna ou seja disponibilizar a todos os colaboradores o máximo de informação possível principalmente desde 2011 através do projeto que se chamou “Chama”, rotatividade interna de colaboradores para diferentes funções que fomenta a polivalência e potência ao desenvolvimento de outras competências.

As promoções de colaboradores têm sido em menor número por causa da crise mas têm-se tentado compensar de outras formas através de vários programas que temos lançado quase todos ligados ao projeto “Chama” que teve o objetivo de reestruturação do modelo de negócio, mudança da mentalidade interna em que foram tomadas várias iniciativas para as quais foram chamados vários colaboradores. Eu penso que é uma maneira de envolver e motivar os colaboradores englobando noutras iniciativas que não sejam as suas funções dando-lhes outra visibilidade dentro do banco, dessa maneira colmatar essa falta de estímulos monetários.



**Como acha que a organização podia promover a satisfação das necessidades psicológicas básicas através de remuneração não monetária?**

De alguma maneira o Banco já o faz. Nós temos parcerias com várias empresas em que permitem aos colaboradores terem acesso a bens e serviços por um valor menos que o comum, apostar em formações embora isso traga algum custo para o banco, formação externa (seminários, workshops) através de parcerias. Basicamente esses dois pontos penso que seja a maneira mais eficaz que o banco tem feito. Normalmente no mês do colaborador é que são realizados mais atividades como encontros entre todos os colaboradores do banco, workshops sobre vários assuntos e diferentes interesses como prova de vinhos, maquilhagem para senhoras, feira de viagens, rastreio cardiovasculares, temos várias iniciativas deste género que decorem aqui nas nossas instalações.

**Como era constituído o seu pacote remuneratório (monetário e não monetário) antes da crise (2008)? Como é atualmente? Se algo mudou, o que é que mudou?**

O pacote remuneratório é constituído pelo salário, subsídios, diuturnidade. Temos também os protocolos. Sobre esses a crise não teve impacto, aliás com a crise e a impossibilidade de aumentar na componente monetária, o banco tem utilizada os protocolos para mais recompensar seus colaboradores.

**Esse contexto de crise e instabilidade provocou de alguma forma o desenvolvimento de maior autonomia, competência e vínculo social no trabalho que desempenha? E que outras competências sentiu necessidade de desenvolver? Porquê?**

Não sei se houve mais preocupação em desenvolver competências, o que eu noto é que por um lado as pessoas estão mais preocupadas em fazer bem o seu trabalho. Desenvolver as competências que já possuíam e aperfeiçoa-las penso que sim, porque a crise económica provoca uma grande instabilidade nas pessoas que trabalham. Acho que o desenvolvimento de novas competências dos colaboradores são promovidas mais pelo banco através da política de rotatividade de colaboradores para diferentes funções. Uma das principais políticas do nosso banco para os seus colaboradores é a multifunção, ou seja, ter colaboradores que sejam capazes de desempenhar diferentes funções em diferentes contextos.

Em relação às competências, vínculo social e autonomia não notei assim muita diferença. Eu sempre fui muito perfeccionista por isso não considero ter desenvolvido mais em termos de competências por causa da crise, vínculo social também não porque não é o meu forte na



medida em que se me relaciono com pessoas é porque me identifico com elas mas não tenho nenhuma necessidade de alargar a minha rede de contactos. Aquilo que mais desenvolvi nesse contexto é a capacidade de iniciativa de procurar novos projetos dentro da área que estou, desenvolver novas ideias, estar à frente de tudo aquilo que são inovações.

**De que forma a organização pode minimizar os impactos negativos da crise económica dentro da organização e como a remuneração intrínseca ajudou nesse sentido?**

Redução de custo, sensibilização dos colaboradores para uma maior produção, mudança do modelo de negócio que direcionou mais para as empresas e menos para os particulares. A remuneração intrínseca ajudou nesse sentido porque o reconhecimento dos colaboradores que não é monetário é sempre importante para dar um feedback positivo aos colaboradores e manter o seu envolvimento com os projetos do Banco.

Eu acho que tudo o que deve ser feito está a ser feito, não digo que não haja mais. A área da inclusão de colaboradores devia ser uma área mais explorada pelo banco, na medida em que o banco tem muito daquilo que é considerado o vício bancário, ou seja, um determinado grupo de pessoas com conceitos muito economicistas e não olham para a diferença como uma mais-valia, como por exemplo aquelas pessoas que vêm de outras áreas que não seja Economia ou Gestão. Essas pessoas muitas vezes trazem contribuições valiosas para o negócio.

**3 – Colaborador (André)**

**O que é que a organização tem feito antes e depois da crise para promover o desenvolvimento da sua autonomia, competência e vínculo social? O que é que acha que a organização deveria acrescentar?**

O Banco Aproximou mais as hierarquias dos colaboradores, neutralizou a distância que existia dentro da instituição facilitando o vínculo social, na medida em que promove a aproximação das pessoas ao mesmo tempo reforça a autonomia das pessoas porque estando as pessoas mais próximas das outras facilita a tomada de decisão. Em relação a colegas de outros bancos sei que nós temos bastante autonomia para tomar decisões. Para o desenvolvimento da autonomia, o banco aposta fortemente na formação em diversas áreas como técnicas, comportamental, munindo os colaboradores de competências necessárias para fazer um bom uso dessa autonomia.



Em termos de competência penso que o banco devia apostar mas numa formação mais para área comportamental e educação emocional. Porque pela minha experiência sei que as pessoas precisam mais do que nunca de desenvolver esse lado mais emocional.

O Banco também promove encontros dos colaboradores nas épocas especiais como o Natal, aniversário do Banco mas eu acho que devia-se apostar ainda mais nesse sentido porque o encontro entre pessoas é sempre positivo na medida em que permite estreitar relações, troca de experiências.

**Como acha que a organização podia promover a satisfação das necessidades psicológicas básicas através de remuneração não monetária?**

O banco podia fazer mais parcerias com outras empresas no sentido de proporcionar o acesso do colaborador aos bens e serviços que melhorem a sua saúde e bem-estar, desenvolvimento de competências dentro da organização como por exemplo (formações em línguas, alimentação, desporto, saúde e bem-estar), e evitar que o colaborador perca tempo em ir para fora a procura desses serviços. É uma forma de rentabilizar o tempo e custos dos colaboradores.

Existem aspetos que se calhar não afetam diretamente na satisfação destas necessidades mas ajudava por exemplo a criação de um refeitório onde estaria uma empresa do ramo da restauração em que podíamos aceder ao espaço fazendo as nossas refeições. O Banco teve a iniciativa de pôr aqui no edifício máquinas de café e de outros produtos. Essas máquinas contêm produtos que não são assim muito saudáveis e chega uma certa altura a pessoa não tem muita opção de escolha. Por tanto, tendo aqui um serviço de restauração podia oferecer mais opção de escolha e com alimentos mais naturais e saudáveis parecendo que não mas contribuía para o bem-estar físico dos colaboradores.

Não havendo a possibilidade de criar aqui um refeitório visto que obrigava a obras e ao alargamento do espaço para esse fim, podia introduzir mais máquina daquelas que estão ali mas com mais opções e com produtos mais saudáveis.

**Como era constituído o seu pacote remuneratório (monetário e não monetário) antes da crise (2008)? Como é atualmente? Se algo mudou, o que é que mudou?**

Monetária: Ordenado base, subsídios, diuturnidade, isenção horária.



Não monetária: Possibilidade de aquisição de bens e serviços por valores inferiores aos do mercado (ginásios, viagens, desporto, formações, cursos) através de parcerias com outras empresas, formações, workshops.

Desde que trabalho aqui no Banco não houve mudanças no sistema de remuneração monetário.

**Esse contexto de crise e instabilidade provocou de alguma forma o desenvolvimento de maior autonomia, competência e vínculo social no trabalho que desempenha? E que outras competências sentiu necessidade de desenvolver? Porquê?**

Desde 2012 tive a preocupação em investir na aquisição de conhecimentos, no desenvolvimento de competências mas foi uma iniciativa pessoal. Eu vi essa necessidade mas não associado ao contexto de crise mas à minha vontade de crescer e desenvolver em termos de conhecimento e competência.

Uma das competências que acho muito importante serem desenvolvidas é o autocontrolo porque reflete tanto na nossa vida pessoal como na profissional. Numa situação de *stress* é bom saber gerir várias situações seja com cliente, com colegas ou até com superiores porque o contrário só afeta a nossa saúde e o nosso desempenho como profissionais. Por isso, acho que o autocontrolo é uma ferramenta muito importante.

Para além de trabalhar no Banco dou formações na área na inteligência emocional, é uma área que prende muito a saúde emocional. Com essa experiência de formador tenho tido a oportunidade de observar o comportamento das pessoas nesse aspeto. A auto motivação também considero ser muito importante na medida em que devemos ter a capacidade de nos motivarmos perante uma remuneração não muito atrativa, para algumas dificuldades de aparecem no nosso dia-a-dia. Por tanto, o autocontrolo é para não cairmos e auto motivação é se por acaso cairmos, conseguirmos continuar.

Para mim, a competência que acho ser fundamental é o autocontrolo emocional, estando emocionalmente estável conseguimos apostar na autonomia, competência e motivação. O principal motor do ser humano é a estabilidade emocional, sem isso nenhuma das outras faz sentido.

**De que forma a organização pode minimizar os impactos negativos da crise económica dentro da organização e como a remuneração intrínseca ajudou nesse sentido?**



Na minha perceção o impacto da crise se sentiu mais através do discurso, porque quase todos os motivos que se apresentava para um maior esforço e colaboração era baseado na crise como por exemplo, têm que produzir mais porque isto está mal, se houver despedimento os que fazem menos são os primeiros a serem despedidos. Utilizou-se um discurso de medo para motivar as pessoas que na minha opinião era desnecessário. Por um lado, se calhar podemos dizer que funcionou de certa forma porque se não produzíssemos mais se calhar o banco não teria condições de suportar todos que aqui trabalham, fechando agências porém não despedindo pessoas, por outro lado se tivesse utilizado outro discurso os resultados poderiam ser ainda melhores.

A crise não afetou muito o nosso Banco porque foi um dos Bancos que mesmo fechando agências mas não despediu colaboradores. A estratégia utilizada em alguns casos foi juntar agências mais próximas, passou-se a dar mais atenção à estratégia orçamental reduzindo os custos de consumo por parte das agências por exemplo minimizar o número de lâmpadas acesas, reduzir a pressão das torneiras, pequenos detalhes que quando somados fazem muita diferença. Outro exemplo, formações em longas distâncias que antes eu podia ir sozinho no meu carro onde os custos eram suportados pelo Banco, passou a ser rentabilizado onde todos os colaboradores vão num transporte coletivo.

Resumindo foram dois aspetos levados em conta para minimizar o impacto da crise, redução de custos e aumento de receitas. O para além de apostar numa área de negócio que gerava mais receitas, apostou-se na angariação de mais clientes, passou-se a cobrar por serviços que se calhar por muito tempo não eram cobrados e multiplicadas pelo número de clientes que usufruem desses serviços traduz-se em aumento da receita.

O que o Banco tem feito para a parte intrínseca para nos sentirmos mais motivados é apostando nas pessoas, porque é tudo o que elas precisam. Todos nós temos uma vida fora do trabalho onde cabe a cada um gerir o seu tempo e a vida aqui no trabalho. O que o Banco podia fazer nesse sentido é arranjar mais parcerias para que possamos ter descontos e vantagens em mais produtos e serviços, tentar dar mais formação às pessoas mas quando digo formação é investir mais na parte emocional das pessoas porque cada vez há mais pessoas estressadas, infelizes por vários motivos, problemas familiares e muitas não sabem resolver isso e acaba por refletir no trabalho. Como por exemplo, uma vez por semana trazer tipo desporto-terapia, formação munindo as pessoas de ferramentas para resolverem os seus





problemas. Investindo no seu emocional elas conseguem ser mais felizes e tudo isto se reflete no seu comportamento e motivação.

Outra coisa que o banco tem feito em termos de remuneração intrínseca é através de uma ferramenta da nossa rede interna publicar três colaboradores por mês, destacando-os como sendo os que tiveram melhor desempenho. Muitas vezes, não é dada a devida atenção pelo facto de, principalmente nas agências, termos muitas tarefas ao longo do dia. No entanto, essa distinção é feita, se não estou em erro, duas vezes por ano pelo administrador no encontro de todos os colaboradores do Banco e tem tido um impacto muito positivo na medida em que é reconhecido o trabalho feito durante o ano. Mas penso que devia-se usar outra estratégia mais eficaz de fazer esse reconhecimento.

A valorização das pessoas penso ser uma forma direta de potenciar a sua satisfação e por conseguinte melhorar o desempenho.

#### **4 – Colaborador (António)**

**O que é que a organização tem feito antes e depois da crise para promover o desenvolvimento da sua autonomia, competência e vínculo social? O que é que acha que a organização deveria acrescentar?**

Eu trabalho neste Banco há onze (11) anos ao longo dos tempos não mudou muito a sua forma de trabalhar talvez porque desde início teve uma relação muito próxima e direta com os seus colaboradores. Posto isso, quando a crise se acentuou houve uma preocupação maior do Banco para que os colaboradores se sentissem apoiados. Na área onde estou, que é a área de formação do Banco, aquilo que se procurou fazer foi que a formação tivesse algum cuidado e atenção com aquilo que são preocupações dos colaboradores, aquilo que tentámos fazer foi que todas as formações tenham uma componente experiencial e de enriquecimento para que as pessoas enquanto estiverem em formação desliguem um bocado daquilo que é o seu dia de trabalho e de atenção aos seus problemas pessoais. O Banco através dos Recursos Humanos tem um pequeno departamento que se chama “Pessoas e Talentos”, onde fazem entrevistas personalizadas dos seus clientes internos ou seja colaboradores onde tentam inteirar e estar junto dos colaboradores se está tudo bem. No caso do nosso cliente interno ter algum problema que seja possível o apoiar fazemos nesse sentido. Mas isso é uma postura que mesmo antes da crise o banco sempre adotou, como é óbvio ajuda a termos um conhecimento quase que personalizado dos colaboradores. Nós somos mais ou menos mil e quatrocentos



colaboradores, não é um número pequeno mas essa prática ajuda-nos a ter esse conhecimento. Como já tinha referido, o Banco não mudou a sua forma de acompanhar os seus colaboradores o que teve que fazer com o crescimento do número do pessoal foi adotar formas mais eficazes de fazer esse acompanhamento.

Como é óbvio há sempre algo que se pode fazer melhor, eu acho que o Banco tem feito muito esforço para que as suas práticas incluam todos. Na semana passada arrancou um projeto que vai mais de encontro aquela necessidade mais social, em que vamos trazer os colaboradores da rede comercial em que a maioria não conhece os serviços centrais, comunicam connosco através de telefone, email. Esse programa não só vai trazer as pessoas aqui como fazer um acompanhamento devidamente programado com guias, isto tudo para que as pessoas se sintam próximas do seu edifício, da sua administração, dos seus coordenadores e no meio onde todos os dias são pedidos objetivos e que a guerra comercial é cada vez mais intensa que sintam que estamos próximos e que nos preocupamos com todos e que está aqui um *BackOffice* que é mais um membro na equipa que têm na agência.

### **Como acha que a organização podia promover a satisfação das necessidades psicológicas básicas através de remuneração não monetária?**

O Banco procura arranjar formas variadas que satisfaçam a todos porque sabemos que as necessidades dos colaboradores variam por vários fatores. Para um colaborador um simples café e uns minutos de conversa já é muito e para outros um café não significa nada por isso o que o banco tem feito é analisar os seus colaboradores, os seus interesses e de acordo com ela remunerar. Um dos exemplos, são possibilidades das pessoas fazerem cursos como de executivos, liderança, etc, para que as pessoas percebam que embora não estejamos a aumentar as suas capacidades monetárias no final do mês estamos preocupados em retribuir de alguma forma o esforço e a dedicação ao nosso banco e mais do que isso reforçar as suas competências.

O Banco também remunera os seus colaboradores com várias outras atividades como por exemplo, atividades desenvolvidas aqui no edifício sede e noutros sítios como por exemplo, workshop de maquilhagem para as senhoras, workshop de ténis e outras coisas mais.

Outra estratégia implementada aqui no Banco para ajudar os seus colaboradores é o apoio através da agência direcionada aos clientes internos, ou seja, colaboradores do próprio banco em que no caso de um colaborador que fez créditos e por algum motivo está a ser difícil



cumprir o acordo inicial, nós temos todo um procedimento de acompanhamento desses casos em que o Banco junto com o colaborador chegam a acordo de reestruturação de dívidas. É uma iniciativa muito valorizada pelo Banco e prezada pelos colaboradores porque sentimos que o nosso Banco preocupa-se com a capacidade do pagamento da dívida e mostra-se aberto a negociações.

Para mim, a principal forma de ganhar a motivação e empenho de um colaborador é dando-lhe reconhecimento e apostar nas suas competências e isso o Banco já faz de uma maneira muito eficaz e eficiente.

**Como era constituído o seu pacote remuneratório (monetário e não monetário) antes da crise (2008)? Como é atualmente? Se algo mudou, o quê que mudou?**

Em termos de pacote remuneratório não mudou nada assim em específico, continuamos com a mesma base de salário, subsídios, prémios ,portanto, a crise não afetou o nosso sistema de remuneração monetária.

**Esse contexto de crise e instabilidade provocou de alguma forma o desenvolvimento de maior autonomia, competência e vínculo social no trabalho que desempenha? E que outras competências sentiu necessidade de desenvolver? Porquê?**

Eu nesses onze (11) anos no Banco não senti que tivéssemos que fazer esforços para ajustar a realidade económica pela qual estamos a passar. Aquilo que eu acho é que o colaborador deva ser apoiado e eu penso que esse é o principal desafio não só para o nosso Banco mas para toda e qualquer organização.

No nosso banco aposta-se muito na adaptabilidade, ou seja, que um colaborador seja multifuncional. Por exemplo, nas agências todos devem saber fazer de tudo um pouco, claro que existem colaboradores que percebem mais de uma área do que outra mas a intenção é que todos percebam de tudo um pouco. Porquê? Porque garante-se assim, uma maior eficiência e muitas vezes evita-se alguns constrangimentos. Por exemplo, um colaborador por motivos de saúde não vai trabalhar mas a sua função não vai deixar de funcionar naquele dia só porque ele não foi trabalhar, então isso foi uma forma que o Banco encontrou de aproveitar todos.



Outro aspeto que vale ressaltar é que o nosso Banco aporta para as agências muito trabalho administrativo, por exemplo a autorização da abertura de uma conta não tem que passar pela autorização dos serviços centrais porque as agências são autónomas para um conjunto de funções.

Uma das políticas do nosso Banco é não deixar que as pessoas se estagnem mas sim, desafiá-las dando novas responsabilidades, desafios. Muitas vezes quando estamos na nossa zona de conforto é difícil sair, é claro que as pessoas não são largadas de para-quedas na nova função. Existe um acompanhamento feito e um munir de competências para a nova função que é feita através de um tutor e esse acompanhamento faz-se on-job.

**De que forma a organização pode minimizar os impactos negativos da crise económica dentro da organização e como a remuneração intrínseca ajudou nesse sentido?**

Como tinha referido, houve sempre um trabalho desenvolvido por parte do Banco que desde sempre que permitiu que não chocássemos muito com a crise. Mas como é óbvio se estamos sempre a melhorar tiveram que ser adotadas algumas medidas, de entre as quais o sistema de comunicação interno, acho que foi o principal. Ou seja, é uma das prioridades do Banco que todos os colaboradores saibam o máximo de informação sobre o Banco, o nosso presidente às vezes até diz que os colaboradores sabem 99,9 % das informações do Banco.

Eu acho que numa organização para se ter sucesso os colaboradores têm que saber o que se está a passar, o bom e o menos bom. Evita aquela situação de todos andarem a pensar, afinal como é que isto anda, será que meu emprego está garantido.

O que aconteceu aqui no nosso Banco foi uma intensificação no sistema de comunicação, ou seja, havia todo um trabalho que era desenvolvido mas hoje faz-se comunicações mais frequentes do nosso estado atual, onde é que precisamos melhorar, onde está bom e precisamos intensificar. Toda essa disponibilidade de informação é feita não só de forma presencial mas também através da nossa plataforma informática.

**5 – Colaborador (José)**

**O que é que a organização tem feito antes e depois da crise para promover o desenvolvimento da sua autonomia, competência e vínculo social? O que é que acha que a organização deveria acrescentar?**



Houve uma forte aposta do Banco na formação dentro e fora da organização. Tem sido dado às pessoas a oportunidade de aumentar os seus conhecimentos e melhorar as suas competências, creio eu na esperança de aumentar a sua autonomia nomeadamente no que são as suas funções e que sejam melhoradas. Pessoalmente tive várias experiências nesse sentido, por exemplo esses dias estive em formação no IFB (Instituto de Formação Bancária). Uma das áreas de conhecimento que o Banco tem apostado é *e-learning*. Em relação ao vínculo social o Banco tem criado estratégias de promover essa relação entre os colaboradores, por exemplo um projeto que esteve em vigor 2013/2014 chama do “A nossa Chama” em que foram promovidos encontros mensais, dando a oportunidade de conhecer novos colegas que não pertencem ao nosso ciclo diário de trabalho, colegas que vêm de outros pontos do país e outros que falamos praticamente todos os dias por telefone e por email mas nunca tivemos um contato presencial, facilitando a troca de experiências e pontos de vista como por exemplo nem todos vemos o negócio da mesma maneira, os impactos que a crise está a ter na nossa atividade do dia a dia, debates de vários temas e o Banco aproveita para passar o máximo de informações para nós.

**Como acha que a organização podia promover a satisfação das necessidades psicológicas básicas através de remuneração não monetária?**

Eu venho recentemente da área comercial, estive desde 2008 nos balcões e agora estou num departamento que presta apoio aos balcões “pronto-socorro” se podemos assim dizer. Qualquer problema, dúvidas que tenham nos balcões ligam para esse departamento e nós tentamos resolver. Nos balcões existe numa vertente mais comercial uma ferramenta em que consoante as campanhas, quando os objetivos são cumpridos conforme os patamares, existe uma atribuição de pontos e esses pontos são passíveis de serem trocados por produtos, serviços, experiências cartões do Continente ou outras marcas. Não é bem um programa Odisseias mas é do género. A experiência que tenho é que essa forma de remunerar as pessoas é muito positiva porque fazia-nos correr atrás dos objetivos e ganhar o máximo de pontos, que traduziam também em ganhos para o Banco. Essa forma de remunerar ainda existe mas continua só na área comercial, eu nunca pensei em como isso seria feito, mas seria uma ideia curiosa de também implementar em outras áreas nomeadamente aqui nos serviços centrais em que todos tivessem essa oportunidade de lutar por um número de objetivos e se no fim conseguisse atingir, poder ter essas vantagens. Essa forma de remunerar é curiosa, eu conheço pessoas que tiveram um cartão em que é oferecido um determinado plafom consoante os pontos conseguidos e trocaram por máquina fotográfica e outros produtos dependendo do



desejo e necessidade da pessoa é uma maneira das pessoas, sem ter o dinheiro, sentirem-se recompensadas.

Há um programa que foi falado há muito tempo em que o Banco já tinha enviado pessoas que trabalham aqui no edifício sede para uma experiência nos balcões como forma de conhecerem essa realidade. Esta segunda-feira arrancou uma experiência parecida só que desta vez os colaboradores que trabalham nos balcões vêm aos serviços centrais pelo menos um dia para saberem o que acontece deste lado. Quando estive nos balcões era algo que reclamava porque a nossa vida era estar no balcão a lidar com os clientes e das poucas vezes que vinha aqui ao edifício sentia-me um estrangeiro não conhecia o edifício, não conseguia distinguir as áreas e a sua localização no edifício. Por isso, foi uma sugestão feita, sabíamos que era algo possível mas que levava tempo para ser pensado e implementado. Como já tinha referido, teve início nesta segunda-feira e ao longo do dia recebemos doze pessoas em grupos de quatro, uma hora cada grupo percebendo todas as vertentes do nosso trabalho. Creio eu que é uma maneira muito boa de apresentar às pessoas uma nova realidade, verem como é que os outros colegas lidam no dia-a-dia com o que trabalham. No caso das pessoas que vieram dos balcões foi muito curioso na medida em que permitiu-nos ter um contacto presencial com pessoas que falamos todos os dias por telefone, *email* e estamos constantemente a resolver os seus problemas. Muitas vezes a brincar dizemos “devem pensar que temos alguma máquina milagrosa aqui a nossa frente” mas não temos, trabalhamos com as mesmas ferramentas deles, se calhar temos uma maneira diferente de olhar o problema, a pressão é diferente do que estar a frente do cliente e também o facto de vários problemas serem repetitivos bastando validar algumas operações e ter o problema resolvido. Eu achei que as reações foram muito boas tanto para nós como para os que cá estiveram. Por exemplo, ontem terça-feira, na medida em que no final do dia o nosso chefe enviou um *email* a todos a agradecer a colaboração e fazendo votos que todos tivessem gostado da experiência e que tivessem aprendido alguma coisa. Nós enviamos também aos colegas que estiveram aqui connosco um *email* com algumas fotografias tiradas durante a visita e a resposta de quase todos foi muito positiva, adoramos a experiência, passamos a ver as coisas de uma maneira diferente. Esse tipo de programa é interessante porque permite ao colaborador descobrir tarefas que gostava de fazer, identificar novas competências a desenvolver. As pessoas normalmente têm medo da mudança, essas pequenas experiências ajudam a desmistificar alguns temas “oh ir para a sede” mas chegadas aqui percebem que é um trabalho parecido com o deles, com momentos de mais concentração, de menos concentração e estamos aqui a fazer o nosso dia de trabalho.



Eu quando vim aqui para a sede no início foi um bocadinho mais difícil, por causa da mudança, perdi-me algumas vezes.

O nosso Banco possui um sistema de informação e comunicação muito eficiente na medida em que temos acessos às informações a tempo e horas. Através do seu intranet, tem uma *newsletter* onde divulga as informações internas do Banco e aproveita essa ferramenta para um fim muito interessante que é apresentar o colaborador chama, que é o colaborador que se distinguiu em termos de prestação de serviço tanto para a rede das agências como nos serviços centrais. Também esses colaboradores são distinguidos verbalmente pelo nosso administrador como sendo colaboradores chama. Eu não fui distinguido por vários fatores mas confesso que gostava e espero um dia poder vir a ser distinguido. É uma forma de reconhecimento que nenhum dinheiro pode fazer e como colaborador penso ser muito importante para a motivação.

Uma aposta que o Banco já faz, mas poderia melhorar era o estabelecimento de protocolos com outras entidades que permitissem aos colaboradores terem determinados descontos, preços especiais, facilidade na aquisição de determinados serviços. Nos dias que correm em que todos os euros contam, e o Banco não podendo promover aumentos salariais, esses protocolos fazem todo sentido serem reforçados. É uma forma dos colaboradores perceberem que mesmo que o Banco não contribua monetariamente para aquisição de bens e serviços mas colabora na redução desses custos. Exemplos que no nosso caso faz falta, uma rede de restauração, parques de estacionamento porque o parque do Banco não tem número de vagas suficiente para todos estacionarem e a oferta de estacionamento aqui ao redor é reduzido e excessivamente caro. Neste sentido o Banco estabelecia uma parceria com a empresa que gere os parqueamentos no sentido de ver as melhores condições em termos de custos.

Um dos pontos aqui a destacar do nosso Banco é que teve que fechar várias agências mas ninguém teve que ser despedido, fruto de uma reestruturação feita e por uma preocupação social de não confrontar as pessoas com a realidade do desemprego. Se calhar essa atitude não foi muito reconhecida e valorizada externamente mas internamente teve um impacto muito positivo sobre as pessoas que passaram a confiar e depositar todo o esforço no seu trabalho em prol do Banco.

Com certeza o Banco tem tido várias iniciativas que mostram o seu esforço em remunerar os seus colaboradores não monetariamente e que vai ao encontro das nossas necessidades e que



nos faz sentir satisfeitos por todos os motivos antes referidos, claro que estamos em constante mudança e pode-se fazer sempre mais e melhor.

**Como era constituído o seu pacote remuneratório (monetário e não monetário) antes da crise (2008)? Como é atualmente? Se algo mudou, o que é que mudou?**

O pacote é constituído por um salário base, complemento de isenção de horário, subsídios, diuturnidades (prémio de antiguidade na organização). Não monetárias: acesso aos SAMS (serviços de saúde privado), SAMS quadro (ter acesso às especialidades hospitalares muitas vezes sem custos), concessão de créditos, como por exemplo, de habitação com um valor de juro abaixo do normal.

**Esse contexto de crise e instabilidade provocou de alguma forma o desenvolvimento de maior autonomia, competência e vínculo social no trabalho que desempenha? E que outras competências sentiu necessidade de desenvolver? Porquê?**

O posto de trabalho tem hoje uma importância e valorização que se calhar não tinha há dez anos atrás. Vivíamos numa realidade em que se as coisas não corressem bem aqui onde estou num espaço de uma semana ou duas conseguia arranjar outro sítio para trabalhar. Hoje as coisas não estão assim tão fáceis por isso quem tem um posto de trabalho é bom que o prese, começando por apostar mais no desenvolvimento da autonomia competência e vínculo social para mostrarem que são importantes.

Eu acho que uma das competências que se torna fundamental no seu desenvolvimento é a autonomia na medida em que estando num determinado cargo, como por exemplo gerente que já foi minha função, são delegadas um conjunto de funções que associam tomadas de decisões, intervenção, negociação entre outros tendo de mostrar capacidades para responder a estas exigências sem ter que em todos os momentos fazer um telefonema ou enviar um email. Se o Banco delega-me esta função é porque confia nas minhas capacidades. Eu devo utilizar essa confiança para retribuir fazendo bem a minha função. Do lado contrario, o Banco diz automaticamente “ele não é capaz de decidir sem fazer um telefonema está aí a fazer o quê?” Eu sempre apostei muito por aí, tenho que fazer as minhas funções até ao limite decidindo as coisas.

Para isso, apostar sempre que possível nas competências, estar bem informado sobre a concorrência, conhecer bem os clientes, ser pró-ativos, responsáveis.





Em relação ao vínculo social por um lado não estava entre as minhas prioridades pelo facto de considerar que não era assim tão importante apostar nessa necessidade, por outro lado o desenvolvimento dessa necessidade traria várias vantagens principalmente quando se trata de um comercial e que uma boa parte do cumprimento de seus objetivos passa pela sua rede de contactos.

**De que forma a organização pode minimizar os impactos negativos da crise económica dentro da organização e como a remuneração intrínseca ajudou nesse sentido?**

A organização já faz muito para minimizar esse impacto da crise dentro da organização como a valorização e reconhecimentos dos colaboradores.

**6 – Colaborador (Pedro)**

**O que é que a organização tem feito antes e depois da crise para promover o desenvolvimento da sua autonomia, competência e vínculo social? O que é que acha que a organização deveria acrescentar?**

Em termos de autonomia face a estar onde estou e que é nos balcões da sede, tenho pouca ou nenhuma. Qualquer tipo de decisão depende sempre da decisão da direção como é normal. Na maior parte dos balcões poderá ser assim mas eu já tive noutras agências noutros Bancos em que me deixavam ter autonomia para fazer eu as coisas e depois podia ter um conselho do meu diretor, ou não, a dizer não faças por essa via, por exemplo. Em termos de competências, julgo que catorze anos de banca para mim podem não ser iguais para outro colaborador mas já passei por um conjunto de áreas. Se me quiserem aproveitar para analisar crédito de empresas, eu já analisei crédito de empresas, se me quiserem aproveitar para contencioso, eu já fiz contencioso. Neste momento, estou na área comercial. Não sei se o Banco vai alguma vez aproveitar alguma destas competências ou não, deixo ao critério deles. No dia em que eu achar que devo de enveredar por outra área, vou dizê-lo. O Banco se quiser aproveitar aproveita, se não quiser aproveitar eu depois tomo as minhas decisões relativamente a isso. Torna-se de onde vim, nada me transcende, mas naquilo que o Banco precisará em cada momento, estou cá. Há momentos em que os bancos querem crescer em crédito, há momentos que os bancos pretendem recuperar crédito. É um bocado cíclico. Em termos de vínculo social, eu quando saio daqui do trabalho a minha tendência é se eu tenho de sair às seis ou às cinco para estar com a minha filha ou eu chego no dia seguinte, como aconteceu ontem, e digo que a minha filha está doente e amanhã tenho de ficar em casa.



Concordem ou não concordem, é preciso, eu tomei esta decisão e expliquei porque precisava de fazê-lo. Acho que para o número de horas que os funcionários aqui estão e pelo facto de fazermos o registo de entrada e saída muitos de nós fazem muitas horas que não são remuneradas. O banco se quiser faz um banco de horas e proporciona às pessoas uma manhã, uma tarde ou um dia para tratar de assuntos ou fazer o que quiser. Em vez de eu estar a justificar de ter estado com a minha filha, aproveito essas horas e desconto com elas. No meu ponto de vista, o Banco não tem feito algo para acrescentar estas três componentes. Eu vim para fazer uma determinada função à qual eu já tenho as competências mas penso que o Banco se tem necessidade de pôr determinadas pessoas em determinadas áreas deve de expor um concurso a dizerem que precisam de determinadas pessoas com determinada experiência para fazer determinada área. Ainda há pouco tempo tivemos a Formação de Integração para conhecermos um bocadinho o Banco e isso por si só ajuda, conhecemos as várias áreas e integrou os colaboradores com os mesmos objetivos e com os mesmos meios. Sei que o Banco vai fazer uma coisa importante vai tirando aos poucos as pessoas das agências para virem um dia ou dois à sede para verem determinadas áreas e tirarmos algumas competências dali e alguma formação também. O que o Banco vai dizer vai ser importante, no meu ponto de vista, para transferência de conhecimentos e isso vai começar a decorrer agora este ano. Essa sim, foi a principal que notei no Banco.

**Como acha que a organização podia promover a satisfação das necessidades psicológicas básicas através de remuneração não monetária?**

Eu acho que é essencialmente recompensar nas horas. Uma vez que se trabalha tantas horas e uma vez que se obriga ao registo de entrada e saída poderá dar-se flexibilização de horários, se calhar é complicado nas agências, mas a partir do momento em que se faz mais x horas podíamos ter a possibilidade de gozar essas horas em excesso. Por exemplo, da instituição que vim todos os colaboradores com uma avaliação boa tinham direito a mais um ou dois dias de férias por ano.

O Banco também já faz uma coisa, atinge-se os objetivos e dá direito a um voucher do Continente de 100 euros. Acho que o Banco também tem alguns protocolos com algumas entidades para darem descontos. É essencialmente isso. Acho que as pessoas pelo número de horas que estão aqui também querem que o banco permita com esse conjunto de horas que fazem a mais, sendo horas produtivas, utilizá-las com a família. Por exemplo, ontem tive de



ficar com a minha filha e é menos um dia que recebo mesmo pondo baixa pela Segurança Social tenho direito a me paguem sessenta por cento desse dia. Mas se calhar com esta forma de estar não precisava de descontar quarenta por cento desse dia.

**Como era constituído o seu pacote remuneratório (monetário e não monetário) antes da crise (2008)? Como é atualmente? Se algo mudou, o que é que mudou?**

Uma das coisas é o reconhecimento das pessoas e concordo que se faça. Se a pessoa teve um bom trabalhado naquele mês. Na empresa de onde vim pagavam prémios trimestralmente a quem atingisse os objetivos aqui pelo que eu percebi é anual. Há pessoas que se primam pela necessidade de receber o dinheiro como prémio eu sinceramente não é isso que me leva a trabalhar. Para mim é ser reconhecido, é ser bem tratado, sentir-me bem, sentir-me acompanhado naquilo que faço, sentir que sou útil na instituição onde estou. Podemos ter muitas competências, saber fazer bem o trabalho e ser muito bom mas eu posso estar cá e fazer o meu trabalho bem mas não me sentir útil aqui. Ou seja, a função que estou a fazer acho que não é aquilo que o Banco precisa da minha pessoa. O Banco se calhar precisa de outro tipo de competências que fazem mais falta do que esta que estou a fazer atualmente. Eu acho que as instituições, a maior parte delas, não tem essa noção. Hoje quando se faz uma função, a pessoa até pode estar a fazer uma boa função mas depois não se conseguir perceber que talvez em alguns casos o colaborador tem outro tipo de competências cuja sua utilidade nessa situação é bem superior às competências que hoje está a exercer. E eu acredito que as instituições estejam a par disso mas é tão difícil às vezes alterarem as coisas que mantêm a pessoa a exercer aquela função e a pessoa até pode sentir que está a fazer bem aquela função mas se calhar fazia melhor uma outra coisa. Seria mais útil noutras funções porque de facto detetei que há necessidade das minhas competências noutra área que trariam uma mais-valia à instituição. Digo isto pela experiência, sinto que foi isso que falhou no Santtander, foi isso que falhou no Barclays. Aqui ainda é muito recente para falar mas de facto tem havido oportunidade. Mas no Barclays para ter a noção, eu mudei de área por convite porque a pessoa achou que eu tinha certas competências. E ainda pensei, será que tenho? Porque eu estava bem na área comercial e fui para a área de risco. Eu estava a fazer bem a minha área comercial, toda a gente estava a gostar e eu também estava a gostar dos resultados e alguém chamou-me e eu adquiri outra experiencia. Já tinha intrínsecas certas competências que viram em mim mas não foi por análise de psicotécnicos ou assim, foi alguém que chegou a mim e convidou para a área de risco. Eu ia lá como gestor com as propostas e convidaram-me para experimentar. Gostei imenso e depois pediram-me para ir para contencioso. Eu pensei que era



preciso gente de Direito para contencioso mas correu-me às mil maravilhas e eu pensava que não tinha mesmo competências e acabei por descobrir que também tinha competências para essa área. Se me perguntar se é uma área de continuidade, não. Eu não estudei para estar em contencioso, gostei mais da área financeira do que da área de Direito mas fui. Foi alguém que olhou para o meu perfil e viu que tinha competências para fazer essas funções. Às vezes o que acontecesse é que tem que ser o colaborador a pedir para fazer as áreas que acha que tem competência para fazer e não o Gestor de Recursos Humanos reconhecer essa capacidade. Às vezes as pessoas não sabem que têm essas competências e quando sabemos que alguém reparou depois queremos experimentar e a pessoa vai com mais sede de dar o seu melhor e é um desafio.

**Esse contexto de crise e instabilidade provocou de alguma forma o desenvolvimento de maior autonomia, competência e vínculo social no trabalho que desempenha? E que outras competências sentiu necessidade de desenvolver? Porquê?**

Eu quando entrei para a banca preocupava-me muito em ficar em efetivo e como ia correr porque se não despediam-me mas depois de nove anos no Barclays e principalmente os últimos três anos foram difíceis naquela casa já nada me choca e nada me preocupa nesse sentido. Eu acho que o mais importante hoje em dia, independentemente da crise, eu saí de onde estava efetivo para estar aqui com o contrato de um ano, é sentir-me feliz onde estou, sentir-me realizado. Porque verdade seja dita, há pessoas que hoje estão efetivas e não estão realizadas, não estão felizes. Acho que o mais importante hoje em dia para além daquilo que passamos atualmente que é a crise, mais importante é eu sentir-me feliz e útil, própria produtividade vai surgir. Surgindo essa produtividade vai ser aproveitada pela Gestão de Recursos Humanos para ver competências, promoções e outras coisas assim. O que vai acontecer é que a pessoa vai naturalmente ficar efetiva a não ser que haja uma instrução para redução de custos drásticas e que leve a pessoa a não ficar efetiva. As pessoas que estão efetivas e que estão felizes, melhor ainda, mas haverá muita gente que estará efetiva e não está realizada. Não estando realizada tem duas hipóteses, ou deixa-se sobreviver à crise esperando que venha melhor e procura trabalho, ou vai procurando trabalho à medida que está efetiva e podendo arranjar outra coisa. Ao arranjar outra coisa poderá ser melhor ou poderá ser pior, não sabemos. A minha experiência disse-me isto. Eu tive nove anos no Barclays em que não procurei trabalho estava feliz, achava que estava bem mas a partir do momento em que o Banco começou a reduzir custos nos Recursos Humanos, mandou gente embora. Reduziu custos no segundo ano e no terceiro ano, volta a dizer que vão ter que reduzir custos



e temos uma porta de saída porque estamos a pensar sair de Portugal. E eu pensei, estou muito bem aqui mas não sei o que se vai passar e vim-me embora. Agora estou a contrato mas daqui a um ano posso estar feliz por renovarem ou posso estar infeliz por não renovarem mas isso vai-se ver e não estou preocupado com isso estou só a fazer o meu trabalho o melhor que for possível. O que é mais importante é sentir-me bem. Mesmo que o Banco me dissesse que tinha gostado muito de mim mas que não podia renovar porque têm que reduzir custos e eu ficaria de consciência tranquila porque fiz um bom trabalho. O meu pensamento é esse e julgo que o pensamento do pessoal que vem de outros Bancos para aqui é precisamente esse, é dar o melhor possível estarem bem e esse ao final do ano disserem que vão renovar e vão passar efetivo melhor ainda. Não estou preocupado porque não me quero preocupar com isso.

Em relação a outras competências não senti necessidade de desenvolver porque já tinha o que era preciso para desenvolver a minha função. Aquilo que tento é adaptar-me o melhor possível à mudança que tem sido frequente devido às novas demandas do mercado e à forma de trabalhar do Banco que é muito diferente dos outros dois Bancos onde já trabalhei, cada um tem o seu formato de trabalhar. E é todos os dias achar que eu adquiri não só a forma de estar do Banco como a forma de trabalhar porque há sítios onde se trabalha melhor e outros que se trabalha pior. Permitir que a adaptação seja o mais rápido possível e para isso às vezes é preciso ter um conjunto de competências porque há pessoas que não se conseguem adaptar. E eu acho que a competência de adaptação, não sei se pode chamar uma competência, mas eu acho que é uma competência porque não é fácil. Adaptar-me para ser o melhor possível para ser o mais produtivo possível. No meu caso, a maior competência que eu tenho até hoje, desde que saí do Barclays e vim para aqui foi a adaptação. A área comercial, a análise de crédito de empresas, o contencioso que eu pensava que não ia conseguir e consegui! Agora não tenho medo de me aventurar em experiências novas. O início é sempre duro para tudo mas não tenho esse problema e eu acho que a maior competência que eu adquiri até hoje é a adaptação.

Eu vou tentar adquirir outra competência para ver áreas diferentes da banca e fora da banca foi uma coisa que vi. Estando aqui já não faço o que fiz no Barclays, não procurei trabalho durante nove anos, isto é um erro grave da minha parte. Vendo as situações de crise de como o país está a que levam uma redução de custos o que faço é ver como estão algumas áreas e vendo que competências é que necessitam. O que vejo é que há competências que eu tenho e outras que não tenho que são importantes como saber trabalhar em SQL, em base de dados de programação. E eu pergunto, porque raios é que não investi nisso. Às vezes as pessoas têm as competências todas e vai a ver e não tem aquela que até aparece como preferencialmente.



As minhas competências hoje é tipo um carrinho de rolamentos em que começa-se na área comercial, prepara as propostas e passa para o crédito de empresas e depois quando as empresas deixam de pagar, que acontece, vão para recuperação ou contencioso e eu fiz o carrinho todo e isso ajuda em algumas coisas, noutras coisas não ajuda porque depende das competências ou dos conhecimentos que o Banco precisa da minha parte. Há muita gente que decidiu fazer só a área comercial e eu de facto fiz o carrinho todo e tive de me adaptar e adquirir novos conhecimentos.

**De que forma a organização pode minimizar os impactos negativos da crise económica dentro da organização e como a remuneração intrínseca ajudou nesse sentido?**

Pela própria estrutura do Banco tenho a sensação de proteção dos próprios colaboradores sentirem que estamos em crise mas há uma estratégia de redução de custos que vai passar pela redução de custos nas instalações mas não de pessoas e que as pessoas conseguem ser recolocadas nas suas áreas porque há trabalho e há trabalho em excesso e precisamos de mão-de-obra em todas as áreas. Acho que isso é extremamente importante. No meu caso, onde estive tinham de fechar agências e as pessoas vão embora. Isso é a maior virtude que pode existir numa instituição, se eventualmente tiver de facto de fazer redução por via de pessoas pois que a faça pelo melhor modo. Que lhes dê condições acima da média para as pessoas poderem ir e apostar em fazer outras coisas. Imagine que, pode acontecer, o Banco tenha que reduzir pessoas porque têm mesmo que reduzir. Estão x pessoas à beira para irem mas são pessoas que já podem estar à beira da reforma e que em vez de estarem até aos sessenta e seis ficam até aos sessenta e três ou sessenta. E explicar às pessoas o porquê de estarem a fazer acordos pré-reforma, para poderem dar outro tipo de condições. Por exemplo, a pessoa vai mas é-lhe dado um x de valor da indemnização damos-lhe a carta para o desemprego, é uma questão social tentamos dar um bocadinho mais à pessoa e sentir-se bem, tenho de ir mas tenho outro tipo de condições para me ir embora, vou outra vez para o mercado mas vou com outro tipo de condições e durante um período de tempo consigo sobreviver condignamente. É bom que haja esse cuidado e esse espírito.

Outra forma de recompensar é o equilíbrio entre a vida profissional com a familiar. Eu falo disto porque para mim é importante, para outros são outras coisas como o reconhecimento. Mas para mim é importante dar a possibilidade de estar com a família. Há dias que saio daqui realizado, correu tudo bem mas depois quando chego a casa o que a minha filha faz é beber um biberon e dormir. E no outro dia levanto-me de manhã e ela ainda está a dormir, é uma



tristeza tão grande. Penso que foi um dia em que eu não brinquei nem vinte minutos com a minha filha. Quando conseguimos este equilíbrio, no dia seguinte, vimos com outro espírito.

## **Entrevista com os Gestores de Recursos Humanos**

### **1 – Gestora de RH de Marquês de Pombal (Ana)**

**O que é que a organização fazia antes e depois da crise para promover o desenvolvimento da sua autonomia, competência e vínculo social dos colaboradores?**

Eu vou dar-lhe a minha opinião, o que tenho sentido. Eu estou no Banco desde 2011 e desde aí tenho conseguido acompanhar a evolução. Quando entrei isto já era uma engrenagem que já estava a andar e já havia um conjunto de práticas que já estavam a ser criadas e aquilo que eu senti é que a estratégia que o Banco utilizou refinou-se ao longo destes anos em virtude da própria crise mas não mudou radicalmente. Já havia de trás inclusivamente, em 2009 foi definido um plano de estratégia a cinco anos para o Banco em que o grande objetivo era crescer, aumentar a sua base de clientes, determinar tipos de negócio e com isso proporcionar às pessoas o seu próprio desenvolvimento e evolução na carreira. Principalmente desde que começámos a ter esta nova administração que está a ser liderada pelo Dr. Rui Semedo, a filosofia do Banco foi sempre de primar pela proximidade das pessoas, pela transparência, partilhar muita informação para que as pessoas se pudessem sentir sempre confortáveis com aquilo que era a realidade do banco em termos de negócio. Quando a crise se instala no sector, fruto de já virmos com essas práticas de reuniões muito frequentes com todas as pessoas, de fazerem eventos, de se partilhar informação, de ver a informação disponível na intranet, uma série de formas de se fazer chegar às pessoas informação. As pessoas sentiram que o Banco se preocupava e que a gestão que estava a ser feita no banco era uma gestão sensata, muito preventiva e que não estavam a dar passos maiores que a perna, por tanto, estávamos num ambiente com uma gestão controlada e que podíamos sentir relativamente seguros àquilo que era o nosso posto de trabalho e o nosso próprio desenvolvimento ao longo dos anos. Depois começámos a assistir à nossa volta noutros *players* da banca todas aquelas notícias que não eram nada animadoras e que ainda hoje continuam a existir. O nosso Banco foi sempre andando ao longo destes anos um bocadinho em contraciclo e por isso as pessoas conseguiram tornar mais vincada a filiação ao próprio banco porque como temos estado a conseguir passar pelos intervalos da chuva, com segurança sem aquele temor de não saber se vai receber o ordenado, se vão despedir pessoas, será que estou numa lista para ir embora, vamos continuar a crescer ou não. Isso foi uma coisa que nós nunca sentimos principalmente



porque houve sempre muita preocupação da administração de manter um nível de comunicação permanente e um nível de comunicação muito transparente baseado na partilha de informações com dados de negócio, mesmo para as pessoas poderem perceber quando é que as coisas estavam a correr bem, quando estavam a correr mal, o que se tinha de fazer como se tinha de atuar e isso gerou dentro da organização um espírito de corpo e um espírito de missão que é isso que se quer. O que nós fomos fazendo ao longo destes anos foi no fundo, seguindo esses princípios de proximidade e transparência, reforçar isso com mais eventos, mais iniciativas que ainda vincassem mais isso. Fomos criando mais alternativas para isso até porque o Banco enquanto grupo grande mas a operação em Portugal é uma operação relativamente pequena se nós compararmos com um Santander ou com um Novo Banco ou uma Caixa Geral de Depósitos, a nossa dimensão é pequena mas à nossa escala cada vez mais uma operação robusta, consistente, com credibilidade, não aparecemos nas notícias por más razões e isso são tudo coisas às quais os próprios colaboradores começaram a dar uma importância maior. O próprio facto de se dar esse reforço positivo às pessoas, de dizer que estamos aqui para melhorar, temos de fazer mais negócio nesta vertente, aqui não estamos bem e temos de fazer diferente, mas haver essa base de comunicação muito direta e muito frequente. Para ter uma ideia, o Presidente reúne com todos os coordenadores, ou seja, com todas as pessoas que são responsáveis por equipas todos os meses e faz um ponto de situação do que está a acontecer no mercado, o que está a acontecer em casa, como nós estamos em termos de número, o que temos de fazer à frente e dá as boas e as más notícias, não há aqui a maquiagem dos números porque é melhor para as pessoas ficarem mais reconfortadas. Ele diz tudo. Às vezes há boas notícias outras vezes não há boas notícias. Há essa base de confiança interna de que nós próprios sabemos que se houver algum alerta a Administração dá-nos. Nós como responsáveis por equipas fazemos a desmultiplicação da informação. Para além disso, este ano resolvemos colocar também os próprios colaboradores, as próprias equipas diretamente a terem estes fóruns com o presidente. Esta reunião mensal que existe com os coordenadores também é replicada um dia ou dois a seguir com o Presidente com as equipas. Aqui temos uma limitação geográfica porque como temos o Presidente em Lisboa e sendo aqui a sede nós procuramos chamar ciclicamente as pessoas que estão mais próximas da sede e depois ele pontualmente desloca-se à zona norte para poder fazer o mesmo com as pessoas que estão numa outra geografia. Estamos a passar a mensagem até ao Presidente direto para as equipa que estão no terreno. Porque as hierarquias podem ser um bocadinho um filtro e às vezes esquecem-se de dizer determinados pormenores. No dia-a-dia, no corre-corre de se fazerem os objetivos há coisas que não se passam e procura-se fazer isso.





Nós temos feito várias coisas. Uma delas que nós fizemos e que vai muito em linha com essa sua questão que tem na base do seu trabalho. No nosso negócio nós temos uma figura que é muito importante que é o Gerente, no Banco Marquês de Pombal chama-se Diretor de Agência, que é responsável pela sua agência. No fundo é uma pequena empresa e são eles que são a linha da frente e que são o motor de tudo isto. Têm que apalpar terreno, têm que captar negócio, angariar clientes, descobrir empresas que precisam de crédito, seguros. Então o que nós fizemos foi procurar valorizar o papel que essas pessoas têm no todo em termos de negócio.

O Gerente da Empresa é o Diretor de Agência que tem um conjunto de poderes que lhe estão delegados e que ele deve de ter a capacidade de usar bem e de usar esses poderes para decidir o melhor possível nas várias operações que ele tem na agência. Por isso mesmo, pela responsabilidade que também vem associada a essa autonomia e a esses poderes para tomar decisões, nós resolvemos dar destaque a essas pessoas. Seleccionamos dentro de todos aqueles que são os nossos Diretores de Agências, os que consideramos os top e em relação a esses que são top quer pelo volume de negócios da agência, quer pelas avaliações de desempenho que eles próprios têm de forma consistente ao longo desses anos. Resolvemos dar-lhes destaque e acompanhá-los de forma diferente, dar-lhes visibilidade, dar-lhes importância e com isso ter uma forma não remunerada de reconhecer o trabalho dentro da organização.

Fizemos várias iniciativas desde almoços com o Presidente, eventos com clientes importantes onde eles estavam envolvidos, reuniões em que eles eram os principais oradores e que partilhavam as suas práticas aos outros e para além disso criámos um programa de coaching específico para estes gerentes de forma a poder desenvolver ainda mais competências e ajudá-los a desenvolver competências nas suas equipas porque no fundo aquilo que nós queremos é que eles sejam capazes de passar para as outras pessoas as coisas boas que eles têm e que fazem deles top que é para podermos ter mais tops por aí espalhados. Fizemos isto ao nível dos muito bons.

Mas depois também temos sempre aquele segmento de colaboradores que estão aquém daquilo que seria desejado por razões diversas mas que estão aquém daquilo que seria desejado e para eles também criámos um programa de acompanhamento. Aí, enquanto que nos gerentes o coaching é feito com uma entidade externa, nestes que ficam aquém do desempenho o que nós criámos foi um programa de mentoring interno, ou seja, identificámos pessoas internamente em diferentes funções. Umhas nos serviços centrais, outras na rede, áreas



diversas que nós selecionámos porque consideramos que são boas referências, bons exemplos dentro da organização e a quem alocamos duas pessoas para eles ajudarem a desenvolver. No meu caso, eu tenho duas pessoas, uma que é da rede outra que não é da rede, em que eu procuro ajudá-los a desenvolverem mais. Vamos ver que competências é que em cada um deles pode ser mais crítica e procurar dentro do que é a minha experiência, dentro daquilo que é o meu conhecimento do Banco ajudá-los a desenvolver isso. E não são apenas competências técnicas, há também competências comportamentais. Pode ter a ver com a assertividade, com a capacidade de comunicação, com o conhecimento mesmo de operações bancárias. É uma maneira de aquelas pessoas sentirem que são importantes para o banco, que têm a oportunidade de descolar e sentirem que estão a investir nelas para poderem melhorar.

### **Como era o sistema remuneratório antes e depois da crise? E se mudou, o quê?**

Em relação ao pacote remuneratório não mudou. A única coisa que as pessoas sentiram que não foi por decisão do Banco foi o facto de vir a sobretaxa do governo que as pessoas passaram a ter esse valor a menos. Não houve por parte do Banco uma perda de regalias, isso não houve. Há é menos abertura para gastar dinheiro e há muita apologia de dizer isto às pessoas de todas as frentes porque vamos pensar que podemos fazer isto de outra maneira para chegar ao mesmo resultado sem gastar tanto dinheiro ou mesmo gastando nenhum.

### **Que estratégia de remuneração monetária e não monetária o Banco utilizou para reconstruir o sistema de remuneração que adaptasse ao contexto económico atual?**

Passámos a ter a preocupação de alguns projetos fazê-los com a prata da casa. Isto é um exemplo, em vez de eu ir buscar pessoas de fora o que eu faço é pensar “eu tenho pessoas internas que são muito válidas, conhecem bem a casa, conhecem o negócio e que têm uma experiência de vida que pode ser partilhada e que faz sentido que seja partilhada”, por tanto, vamos formar estas pessoas para elas serem capazes de fazerem este acompanhamento. Numa situação em que há mais dinheiro, se calhar, não se pensa assim. Vai-se buscar ao mercado os especialistas no desenvolvimento de competências e entrega-se às pessoas e pede-se para trabalharem o que é preciso. Quando há um budget mais curto temos de ser mais criativos. Isso foi uma das coisas que nós passámos a fazer e olhar dessa forma para todos os projetos. Depois ao nível do nosso *addcount*, daquilo a que Espanha chama de “plantilha” que é o número de pessoas que fazem parte do banco, fizemos não um ajuste porque não diminuámos pessoas mas sabemos que não podemos crescer e andamos ali sempre a procurar gerir aquele



número que temos de pessoas para suprir as necessidades que vão surgindo nas várias durante este período, às vezes bem outras vezes nem tanto.

Uma das coisas que procurámos fazer foi, a nossa área é uma área que está integrada nos Recursos Humanos que se chama Comunicação Interna. É responsável por todo o marketing interno mas dos colaboradores na relação dos colaboradores. Tem um pelouro que é o da responsabilidade social e a dos protocolos. Os protocolos são as parcerias que o Banco tem com várias empresas que permite aos colaboradores terem benefícios, ter descontos. Por exemplo, no ginásio, na farmácia, no pronto-a-vestir, ao nível das crianças já que agora está a chegar o final do ano letivo os pais não sabem onde colocar os filhos porque estão a trabalhar e não têm o mesmo tempo de férias que os filhos. Então temos alguns protocolos com empresas que fazem *ateliers* e campos de férias para as crianças. Quando um colaborador do Banco apresenta o seu cartão tem um desconto significativo nisso. Foi uma forma de indiretamente o Banco poder proporcionar aos colaboradores acesso a necessidades e serviços de uma forma mais económica. Em vez de custear e dar um abono qualquer para esta questão do seu filho fazemos um protocolo e negociamos isto. Para a empresa é interessante porque angaria clientes, para nós também é porque podemos dar ao colaborador o que ele precisa numa óptica de um benefício.

O efeito desta estratégia tem sido positiva. Os colaboradores têm acolhido de uma forma bastante positiva não só pela consideração que reconhecem que o Banco tem das suas próprias necessidades, da forma muitas vezes criativa que o Banco procura proporcionar algumas regalias aos colaboradores. Às vezes é curioso, que as pessoas não quer dizer que usem em massa estes protocolos mas só o simples facto de saberem que podem, já valorizam. Se quiser vou alugar nas minhas férias e tenho um preço mais barato ou num hotel tenho a possibilidade de fazer algo. Porque depois ao nível do turismo também temos essas parcerias, aquilo está alargado a uma série de setores. Se calhar neste ano não ia ser fácil de tirar férias mas de repente tenho aqui um pacote especial que foi negociado que me permite ter uns dias de férias com um preço muito simpático que eu consigo suportar e faço isso, via aquilo que foi protocolado pelo banco. Se calhar não chego a usufruir mas sabendo que o tenho a minha disposição já é uma satisfação.

Houve outra coisa que fizemos que decorreu da questão da crise e procurámos perceber como podíamos levar mais dinheiro ao colaborador que foi a introdução do Cartão Ticket Refeição.



Antigamente as pessoas recebiam o subsídio de refeição todo no ordenado e era descontado e então foi-se ver esta alternativa de maneira a que o colaborador querendo, porque não é obrigatório, é possível demonstrar ao colaborador que face à adesão do cartão que consegue receber mais ao final de um ano do que se não tiver o cartão e se tiver tudo a receber na folha e é legal, não é nada que se está a fazer debaixo do pano e é possível. Esta foi uma forma de as pessoas poderem receber um bocadinho mais.

**Esse contexto de instabilidade provou de alguma forma o desenvolvimento da autonomia, competência e vínculo social dos colaboradores? Que competências o Banco incentivou aos colaboradores a desenvolverem neste contexto de crise económica?**

Claramente as pessoas sentem isso. Por um lado sentem que há este contexto em que estamos inseridos, um contexto extremamente difícil em que todos os dias se ouvem notícias de despedimentos inclusivamente colaboradores que têm conjugues que também estão na banca e que entretanto também foram despedidos e isso ainda faz com que encare mais a importância do posto de trabalho que têm. Claramente fruto das comunicações que foram feitas da partilha dos resultados fez com que as pessoas tivessem a noção que precisavam de pedalar. É preciso ir para o terreno captar negócio, fazer bem feito que era para poder assegurar o seu posto, fazer com rigor porque de facto é isso que os clientes hoje em dia estão à procura. É de uma instituição que lhes preste um serviço de qualidade, em que podem confiar, de confiança, que sabem que põe lá o dinheiro e que não vai haver nenhum stresse a seguir. Por tanto, eu tenho que fazer bem feito e tenho que fazer muito porque se não, estou, a curto prazo, a pôr em causa o meu próprio posto de trabalho e a minha própria organização. Essa mobilização dos colaboradores para esse propósito, no global, eu julgo que tem sido conseguida. Há sempre um ou outro colaborador que está menos alinhado mas isso acontece em todas as empresas. Até porque nós ao longo da crise também fechámos agências mas não despedimos ninguém e nós temos sempre aproveitado essas oportunidades para vincar isso. O Banco tem feito o esforço de integrar todas as pessoas que estavam nas agências que encerraram e mantê-las cá alocando-as a outras funções porque preserva muito esta lógica de que cada pessoa representa uma família e o impacto que isso tem em termos de vida para que as pessoas valorizem este esforço que o Banco está a fazer e retribuam. Co-responsabilizá-los da estratégia porque o Banco podia ter feito uma alternativa simples, fazia a extinção do posto de trabalho, legalmente estava tudo certinho e não havia nada a dizer. Podia dizer que para poder assegurar mil eu tenho que deixar sair trinta ou quarenta e é um argumento válido.



Por isso é que lhe dizia há pouco que o banco tem andado um bocadinho em contraciclo. Também se tem adaptado e ajustado, abrimos novas agências mas encerrou outras. Nós nisso somos muito pragmáticos, é uma das nossas características, o negócio tem que dar dinheiro. Nós investimos, está ali uma agência aberta vai-se dando a oportunidade e vai-se mudando ou a equipa ou a maneira de fazer o negócio ou dá-se mais poderes, tenta-se fazer de outra forma. Um ano, dois, três e os resultados não aparecem, os resultados não decolam então não pode continuar, se não estamos a perder dinheiro todos os dias e vamos pensar nisto de outra forma. Cada agência tem uma conta de exploração, é mesmo como uma empresa. Os custos com pessoal, os custos com a água, com a renda ou com a luz é a própria agência que gere, tem que gerar negócio para pagar aquilo. Tem que pagar os seus custos e dar dinheiro. E isto é uma mentalidade que está muito incutida em todos. Eles sabem que têm de ser rentáveis.

A autonomia é o que nos permite diferenciar da concorrência. O facto de o gerente poder tomar um conjunto de decisões sozinho naquele momento ou em paralelo com o seu coordenador porque o coordenador tem um conjunto de agências num perímetro geográfico de que é responsável mas que é uma coisa que pode passar pela validação de um *email* ou um telefonema. Isto faz com que tenhamos uma rapidez enorme na resposta ao cliente e muitas vezes o cliente, nós podemos até não ter as melhores condições mas como fomos mais rápidos e como demos um sinal de muita eficiência o cliente às vezes na dúvida diz “Mais vale um que já está a dizer que sim do que eu ainda estar à espera de uma proposta que se calhar é melhor mas vai demorar três semanas ou mais e para o meu negócio eu preciso de uma resposta já”.

**Que estratégia a organização tem utilizado para minimizar os impactos da crise, e como é que acha que a remuneração intrínseca ajudou nesse sentido?**

Acho que remuneração não monetária é essencialmente a segurança que nós temos conseguido passar às pessoas. E é a segurança associada a uma imagem que o Marquês de Pombal tem de um Banco credível, um Banco de confiança. A segurança do próprio colaborador em relação ao seu posto de trabalho e o facto de estar a trabalhar numa empresa que tem uma imagem no mercado que é boa. Acho que têm sido estes os trunfos do Banco, não só na perspectiva interna como também na perspectiva externa na relação com o cliente e potenciais clientes. Isso hoje em dia não é muito agradável. Trabalhar numa empresa da qual dizem mal. “Ah tu trabalhas nessa que teve aquele escândalo e que anda-se tudo a abetumar com o dinheiro”. A pessoa não tem nada a ver diretamente mas faz parte e sente que acaba por



levar com o rótulo, não tem culpa, não é uma coisa confortável. Poder estar numa instituição onde não há essa conotação é quase um estatuto, é ganhar-se importância, é estar distante desse tipo de coisas menos claras porque não passam na empresa onde estou. Isso é uma coisa que as pessoas passaram a valorizar muito.

Temos feito várias coisas. Com o budget mais condicionado que temos nós temos conseguido premiar monetariamente algumas pessoas. Nomeadamente, foi uma prioridade para nós o ano passado, para além de lhes dar visibilidade e lhes dar importância na função que eles desempenham, para um determinado conjunto de diretores de agência que trabalham imenso e que dão um retorno ao Banco enorme apostámos neles e promovemo-los. Aqui a ideia foi, temos este mealheiro, é pequeno mas vamos ainda assim tentar distribuí-lo. Começamos a atribuir algumas promoções e algumas compensações a essas pessoas para que elas também possam de alguma forma simbolizar que mesmo nas dificuldades nós ainda assim procuramos reconhecer. O ideal era reconhecer mais pessoas se calhar todos não porque nem todos merecem mas entre nada e alguma coisa se calhar nós procuramos fazer alguma coisa.

Por outro lado, para reforçar o tema da própria segurança e dotar o vínculo social ao contrário do que acontece no sector, nós temos todos os anos passado pessoas a efetivo. Temos passado pessoas ao quadro e não é uma coisa que está a acontecer. Os outros Bancos estão a fazer o inverso. Nos outros Bancos as pessoas chegam ali no limite dos seus contratos, no caso daqueles que ainda não são efetivos e dizem-lhe adeus. E nós o que temos procurado fazer são as pessoas que estão a contrato quando estão no limite da renovação procuramos ficar com aqueles que são mesmo muito bons e passá-los ao quadro. Isso também é um sinal aos próprios que damos reconhecimento não monetário. Na realidade não se traduz em nenhum aumento de salário mas é um sinal também de reconhecimento e de segurança. Nós vemos futuro nisto se não, não estávamos a passar pessoas ao quadro onde os podíamos mandar embora.

Temos tentado fazer todos os anos, só que antes mandávamos vinte e agora só mandamos cinco, mas mandamos sempre as pessoas que merecem esse reconhecimento fazer uma pós-graduação e o Banco financia na totalidade. Irem para a ESE, para a CATÓLICA, irem à NOVA. Temos protocolos com algumas faculdades e escolhemos pessoas e procuramos que essa oferta em si seja vista pelo colaborador como um reconhecimento pelo seu percurso. Mais uma vez, não é um valor que lhe dou no salário mas se eu quisesse ir fazer teria que



custear e permite desenvolver competências. Temos continuado a fazer apesar da crise. O que fizemos foi diminuir o universo de pessoas que mandamos mas mantemos.

Nós temos um mês que lhe chamamos o “Mês do Colaborador” e onde aqui no edifício sede e também no Porto procuramos fazer um conjunto de atividades, entre elas as mensagens, o controlo do colesterol, análises, trazer coisas aqui com os parceiros que temos protocolos para proporcionar aos colaboradores. Também fazemos workshops de maquilhagem para as senhoras, de produtos de beleza e coisas do género. Procuramos trazer coisas de outro contexto completamente diferente que ajude a descomprimir e a descontrair mas de facto não fazemos isso semanalmente ou mensalmente. Há um período que fazemos mas entretanto aqui no edifício sede é mais fácil porque estamos aqui todos. Agora um vez por mês há um parceiro que temos que são as Bolas de Berlim vêm cá e é sempre um dia diferente porque quando a comunicação interna manda um email a dizer que as Bolas de Berlim já estão no segundo piso todo a gente fica contente. Colocámos gelados no terceiro andar que há todos os dias. São pormenores mas que procuram ajudar a que a pessoa faça uma pausa e que tenha um momento de descontração. Introduzimos, por exemplo, as máquinas da Nespresso porque as pessoas foram-nos dizendo que gostavam mais e quisemos fazer isso. Criámos um espaço no terceiro andar que se chama “Pombal.Com” onde as pessoas podem relaxar um bocadinho e almoçar se quiserem. Têm ali um espaço para poder conversar, para poder estar ali um bocadinho a fazer uma pausa. À nossa escala temos procurado fazer algumas coisas. Uma são mais fáceis de fazer aqui no edifício sede, outras já é mais difícil porque com as agências espalhadas pelo país todo há coisas que nós não conseguimos chegar.

Depois há um outro tema que acaba por estar ligado com este que nós reforçámos muito este ano que tem a ver com a instabilidade emocional porque as pessoas andam preocupadas. Fruto da crise, aconteceu em muitos agregados familiares ficarem em situações complicadas porque o marido ou a mulher ficou desempregado. Ou às vezes situações que não estavam previstas, uma operação, um problema qualquer com um filho, o carro que teve uma avaria e foi para a sucata e agora têm de comprar um novo, uma série de coisas. E o Banco tem estado sempre muito atento a essas alterações da capacidade financeira dos colaboradores. Nós temos dentro da área de Recursos Humanos que se chama a “Marquês de Pombal Colaborador” que é uma agência que só funciona para os colaboradores, não atende clientes externos. Tudo aquilo que eu tenha que fazer de rotinas bancárias, um depósito, um cheque, faz-se naquela agência. E aquela agência acompanha os colaboradores todos naquilo que são as suas necessidades financeiras. Também está sempre muito atenta a situações. Imagine que um colaborador não



pagou uma prestação, ou que está a acumular créditos e que já se antevê, porque diminuiu e sabe-se que a mulher ficou desempregada, que daí a um mês ou dois não vai ter capacidade para pagar aquilo. Nós o que fazemos é, proactivamente sentamo-nos com esse colaborador e definimos um plano para alterar a sua dívida, ou seja, reestruturamos a dívida daquela pessoa e alargamos o prazo e arranjam formas para a pessoa não ficar sufocada. Uma coisa é eu pagar a prestação da casa e do carro e se calhar tenho mais não sei o quê de um cartão de crédito e aquilo tudo somado dá-me oitocentos euros ou mil mas uma coisa é estar eu e o meu marido a trabalhar e de repente deixa o meu marido de trabalhar e só eu a pagar. O Banco não tem interesse nenhum que eu deixe de pagar até porque não-de vir para o trabalho preocupados a pensar como vão fazer e não conseguem trabalhar em condições. Nós fazemos proactivamente essa gestão e abordamos muitas vezes os colaboradores sem eles se quer pedirem. Mostramos que estamos preocupados e que estamos atentos. Estamos a ver que estão a tomar este caminho, será que a situação está controlada, não está controlada? O que está a acontecer? Soubemos que o marido está desempregado ou que tem um filho que agora tem que pôr um aparelho nos dentes e mais não sei o quê. Se nos dizem que sim que está controlado, que vão receber uma ajuda do pai ou uma herança que não há problema. Ou dizem que não. Então antes de isto tomar um rumo difícil vamos resolver. Olhamos para aquilo e fazemos uma proposta e procuramos que a pessoa possa ter uma prestação e continue a cumprir os seus deveres mas que tenha uma prestação mais baixa que é para não ficar estrangulado, receba o ordenado e fique logo sem dinheiro. É algo que tentamos fazer porque sabemos que tem um grande impacto na estabilidade emocional das pessoas. Porque somos nós muitas vezes a propor? Porque damos conta que as pessoas muitas vezes se inibem de pedirem ajuda porque têm vergonha.

## **2 – Gestora de RH de Marquês de Pombal (Raquel)**

**O que é que a organização tem feito antes e depois da crise para promover o desenvolvimento da sua autonomia, competência e vínculo social? O que é que acha que a organização deveria acrescentar?**

Temos um plano em termos de estrutura global que temos vindo a desenvolver que cria um enorme envolvimento entre todos os colaboradores e que tem como objetivo para além de passar todos os valores do grupo e a sua própria visão também fazer com que os colaboradores se sintam cada vez mais como pertença do Banco. Tivemos durante quatro anos um projeto que se chamou “Projeto Chama” que tinha como objetivo isso mesmo, quer nós





conhecemos cada vez melhor uns aos outros e portanto aí acabava por criar várias situações quer em termos do contexto laboral quer em contexto das relações interpessoais, formando assim equipas de trabalho em que as pessoas vêm de áreas completamente diferentes e que desenvolvem um projeto com objetivo de redução de custos, melhorias para o cliente e qualidade das relações interpessoais

Mas por outro lado, os próprios colaboradores acabam por se sentir maior pertença do Banco porque participam em todas estas iniciativas e projetos. O projeto começou com uma reunião anual de todos os colaboradores do Banco em que, inclusive, para além de todas aquelas apresentações que são normais e que nos dão a conhecer o negócio, o que estamos a fazer, o que falta fazer, qual é o nosso objetivo para o ano seguinte ou para o próprio ano, dependendo. No nosso caso, foi para o próprio ano, porque ela foi realizada em Fevereiro. Por outro lado, são também dadas a conhecer aos outros colaboradores quer as pessoas que para a organização são consideradas como exemplos quer pessoas que nós queremos valorizar porque tiveram imensos anos no Banco e que merecem receber aquilo que nós designamos de prémio Carreira e por outro lado também em termos de formação. Aquilo que temos tentado é cada vez mais criar o espírito de grupo e equipa. Tivemos imensas formações a esse nível. Por outro lado, também temos uma preocupação grande em criar formação para os nossos líderes. Tivemos formações designadas “leader Coaching” que tem como objetivo também fazer coaching com alguns dos nossos coordenadores e líderes para que também possam passar para os colaboradores uma forma diferente de estar e de se posicionarem de forma a também serem considerados bons líderes. É isto de forma genérica. Acabamos por ter várias vertentes que nos levam a ter, quer o desenvolvimento das competências, quer a integração e o trabalho em equipa de todos os colaboradores e um bocadinho responsabilizá-los porque as pessoas acabam por receber uma formação que se destina a ser líder. Também nos ensina um bocadinho a tomar decisões e darmos nota que não somos só líder porque lideramos uma equipa mas isso também nos acarreta algumas responsabilidades.

Eu acho que a situação que fazemos hoje que mudou um bocadinho a estrutura, tem que ver com esta filosofia de também olharmos para fora e para dentro ao mesmo tempo em função das filosofias muito parecidas que é o que estamos a tentar passar este ano e portanto há-de ser desenvolvido durante este ano, que nós definimos como o Projeto “Mais Cliente” sendo que não nos esquecemos nunca do cliente interno e tentarmos transmitir que a nossa preocupação tem que ser efetivamente o cliente externo mas se nós fizermos um tratamento ao cliente interno, automaticamente estamos a obter resultados para o cliente externo que



serão sempre melhores. Por outro lado, acho que aquilo que o Banco, por mais que vá tentando, e tem muitas iniciativas de tentativa, a comunicação é ainda um bichinho. Há muita informação que é veiculada de forma não oficial e que acaba por atrapalhar e destabilizar aquilo que é a informação que é oficial. Acho que temos de arranjar uma metodologia diferente ainda. Nós temos imensas reuniões semanais/mensais de coordenação e não coordenadores onde é transmitido os resultados do Banco, o que estamos a fazer é dar a conhecer todas as áreas e portanto temos essa preocupação de toda a gente perceber o que cada área faz. Há situações que ainda não estamos a conseguir chegar e a informação acaba por chegar às pessoas um bocadinho destorcida. É um bocadinho o jogo do copo quando chega lá a mensagem no final a coisa já não é exatamente aquilo que gostaríamos que fosse.

**Como era o sistema remuneratório antes e depois da crise? Se mudou, o quê?**

Podemos dizer que sim. A banca durante muitos anos foi considerada para além de um empregador de menos risco, mais seguro também, era considerado um bom pagador. Nesta fase, em termos daquilo que é e logo por aí se nota que as coisas mudaram, desde 2010 que aquilo que são os aumentos normais, aquilo que seria o nosso ACT (Acordo Coletivo de Trabalho) não teve qualquer alteração. Estamos a falar que há cinco anos que o nosso sistema de remuneração não sofre alteração. Os bancários são regidos, para além da componente da remuneração, são regidos várias componentes que estão previstas na ACT que é o nível e as diuturnidades. O que acontece é que já desde de 2010 o próprio sector no seu todo dá um bocadinho essa nota. Não é possível nós fazermos alterações em grosso. Por outro lado, nós vivemos uma crise e isso afeta-nos a todos. Nós temos de acompanhar o que temos, os nossos resultados comerciais versus aquilo que nós vamos podendo fazer na remuneração. E acho que o Banco mesmo assim tem tentado. Aproveitando aquilo que são, normas que estão estabelecidas em ACT e não só vindo mesmo assim paulatinamente crescer em termos de remuneração. Por outro lado, concorremos com os outros Bancos, alguns deles de populações mais velhas que estão agora em renovação. Muitas delas diminuem e não recuperam, não voltam a enquadrar pessoas mas também vivemos aquela circunstância de que cada vez mais temos de acompanhar o mercado porque como essas pessoas têm um nível remuneratório muito elevado por estarem na banca quando efetivamente a banca tinha níveis de colaboração muito bons relativamente à média do mercado. Estamos tentando mas não conseguimos chegar a todo o lado.



Concluindo, o pacote remuneratório monetário é constituído pelo salário, subsídios, diuturnidade. O pacote não monetário é constituído por várias iniciativas que o Banco adotou para facilitar a aquisição de alguns bens e serviços para os nossos colaboradores.

**Que estratégia de remuneração monetária e não monetária, o Banco utilizou para reconstruir o sistema de remuneração para que se adaptasse ao contexto económico atual?**

O que vamos fazendo é muito na ordem que é a formação, por exemplo, contribuindo para a formação que a pessoa tem vontade de fazer, contribuindo percentualmente no MBA. Nós temos alguns protocolos com algumas Faculdades e Universidades de Negócio e temos alguns colaboradores, que foi o meu caso que fiz no ano passado um Programa de Gestão e Liderança durante seis meses. Temos situações inclusive internacionais que se desenvolvem com o grupo em Espanha e que são selecionadas duas ou três pessoas em Portugal e também vão a esta formação. Normalmente, tentamos ao nível da comunicação interna que está integrada nos Recursos Humanos. Tentamos o mais possível criar parcerias com marcas diversas desde roupa, hotéis. Temos alguns serviços dentro do Banco que nos ajudam sem ser monetariamente. Por exemplo, temos a 5aSec que vem ao Banco buscar a roupa e entregar. Temos um serviço mais destinado às senhoras que é uma parceria com alguém que vem fazer as nossas unhas ao Banco. Temos aquilo a que designamos “Feira de Parceiros” que é quando vêm cá algum destes nossos parceiros e fazem uma exposição mas normalmente fazem alguns sorteios, temos pessoas a ganhar viagens. Temos várias situações diversificadas a esse nível e acaba por não ser remuneração mas que contribuem para a satisfação.

É assim... No desempenho... O que eu acho é difícil de medir. Por mais que no nosso sistema de avaliação as pessoas possam falar um bocadinho mais abertamente das coisas... Agora, que nós podemos dizer que ouvimos comentários realmente muito positivos. Nós volta e meia fazemos alguns inquéritos de satisfação e da permanência ou não da continuidade de determinada parceria. A verdade é que as pessoas têm mostrado que tudo isto vai um bocadinho de encontro do que são as suas expetativas. Estamos aqui a criar situações que lhes fazem inclusive aqui aquilo que teriam de fazer lá fora, não é? Em termos de desempenho eu acredito que as pessoas, “Ah, tenho que sair mais cedo porque tenho que ir à 5aSec “, por exemplo. A pessoa pensa: “Não, o Banco já fez isto por mim e eu posso perfeitamente não ter que sair mais cedo e posso ficar”. Eu acho que isso também faz com que as pessoas depois



sintam em termos de responsabilidade que também têm que o fazer noutras situações é uma forma de retribuir.

**Esse contexto de instabilidade provou de alguma forma o desenvolvimento da autonomia, competência e vínculo social dos colaboradores? Que competências o Banco incentivou os colaboradores a desenvolverem neste contexto de crise económica?**

Eu acho que em termos gerais as pessoas estão mais preocupadas com o futuro. Se isso depois, em algumas situações se reflete naquilo que é o seu desempenho. Teremos situações em que sim, teremos situações em que não. A banca continua a ser um emprego com alguma segurança e há entidades inerentes àquilo que é o seu acordo coletivo para seu benefício. É o caso do SAMS que são seguros de saúde que não são fáceis de suportar mas que nesta situação tem um contributo do colaborador mas tem um contributo muito maior da entidade empregadora. Eu acredito que as pessoas tenham pensado no tema que há que agarrar as oportunidades que eu tenho. Teremos, como em todas as entidades de tudo. Eu acho que estamos mais preocupados com o futuro.

O Banco tem uma população relativamente jovem. Nós temos uma média de colaboradores com 39 anos. Por tanto, acabamos por estar aqui com a noção que temos de ser bons se queremos ou continuar ou mudar. E crescer! E acho que não é só a crise. Isso fez um bocadinho mais porque faz pensar no tema as pessoas de uma maneira geral. Hoje em dia, já pensam mais assim que antigamente. Hoje em dia, já não há aquela filosofia do “eu quero continuar aqui até morrer”. É um local que eu arranjei para eu adquirir mais conhecimentos, eu posso chegar aqui efetivamente ou posso chegar mais longe. E como é lógico a Banca também trás algum networking quer em termos comerciais que se acabe por ter necessidades de contacto e precisar delas quer em termos do que são todas as outras áreas que tudo nos leva um bocadinho a outros sítios e a conhecer cada vez mais pessoas. Eu acredito que todas as pessoas que têm outro tipo de contactos vão aproveitando network para conhecer e para conhecer outras pessoas e ao mesmo tempo também aprendem com elas.

Eu acho que o Banco tem pensado muito nesta questão de desenvolvimento de competências de acompanhamento. O que acontece é que nós fazemos um acompanhamento muito de perto dos colaboradores. Nós criámos desde de 2013 uma área específica dentro dos Recursos Humanos que se chama “Pessoas e Talento” e que tem como objetivo fazer um acompanhamento maior e de perto a todos os colaboradores e principalmente dos talentos. Sentimos realmente que existem pessoas que estão mais alerta e que nos dizem “eu gostava de



ter participado naquela formação”. Acho que não é só importante para quem lidera mas também para nós que queremos ser daqui a uns meses ou uns anos, líderes. Por outro lado, sentimos que existe nesta fase algumas das nossas pessoas que quando entraram para o Banco acabaram por não terminar um determinado curso mas que nós os impulsionamos a que isso aconteça. Eu sei que não é fácil, que nós não temos horários fáceis mas não há nada como tentar. E esse acompanhamento também nos permite isso mesmo, ajudá-los a desenvolverem-se.

As pessoas que cá trabalham têm uma capacidade de adaptação muito grande. Isto porque a filosofia da Administração é uma filosofia de mobilidade e o objetivo é sermos cada vez mais polivalentes. Nós podemos estar hoje aqui, nos Recursos Humanos, entretanto vão de baixa e volto já não venho para os Recursos Humanos. Isto pode acontecer. E isso, também nos ajuda a pensar num amanhã. Quando estamos em situações que às vezes podíamos dar menos relevo porque “ah eu não tenho nada a ver com isso porque eu sou dos Recursos Humanos”, nós hoje em dia já não pensamos assim porque agora eu estou nos Recursos Humanos e a seguir já posso estar num negócio. Aquilo que o Banco nos tem ensinado é que cada vez mais, temos de saber um bocadinho de tudo em especial do negócio. Nós trabalhamos num Banco e temos que conhecer o negócio. Isso sim, o Banco tem apostado muito. E tenho a certeza que qualquer pessoa que saia do Banco Marquês de Pombal mais rapidamente de adaptará a uma outra filosofia do que se calhar os outros que saem de outros locais e que nunca saíram do mesmo sítio. Porque aqui, mesmo não tendo saído obriga-nos a pensar nisso. Outra competência é a proximidade. As pessoas trabalham com uma grande proximidade em equipa. Temos uma relação interparietal. Nós trabalhamos muitas vezes com equipas multidisciplinares e em situações de formação acabamos por nos misturarmos muito e isto ajuda-nos. Acho que devíamos fazer mais projetos em que trabalhasse-mos mais em equipa. A nossa Administração tem muito esta filosofia. Uma das coisas que é veiculada é “por favor não enviem email sentem-se todos”. Porque hoje em dia, a facilidade com que se escreve um email não é a mesma com que se pega num telefone, isso é algo que o Banco tem tentado colmatar mas não tem sido fácil. Estamos muito melhores a este nível e estas iniciativas servem um bocadinho para isso, perceber que está a desenvolver algo que é para o Banco numa iniciativa definida dessa forma e já com esses objetivos pré-definidos mas dá para perceber que se nós fizermos isso, numa situação normal, num projeto em que estamos todos empenhados é muito mais simples.



**Que estratégias, a organização tem utilizado para minimizar os impactos da crise, e como é que acha que a remuneração intrínseca ajudou nesse sentido?**

Acho que o acompanhamento faz um bocadinho isso. O acompanhamento na hora certa muitas vezes não acontece, às vezes não conhecemos todas as situações dos colaboradores mas eu acredito que a transparência na informação. Isso é trabalhar a saúde emocional, se a pessoa perceber que conhece tudo o que se passa no Banco. Nós sabemos que fazemos algumas movimentações que tem um grau de risco que as pessoas podem não se adaptar àquele local. Se nós fizermos um acompanhamento quando propomos à pessoa fazer aquela mudança, tentamos o mais possível motivá-la para a tal mudança. No entanto, a pessoa vai muito motivada mas depois percebe que aquilo não é o seu mundo. E nós estarmos atentos em conjunto com quem coordena aquela pessoa e passados três meses perguntar como está a correr, como se sente, quais são as suas dificuldades, o que podíamos fazer. Até podemos ter respostas do mais diversificado possível. Por exemplo, “está tudo lindamente, eu nunca pensei que fosse gostar tanto”. Eu já tive entrevista a este nível em que quando me disseram da rede para os serviços centrais, para mim, que me tinha caído o mundo e de repente percebi que afinal adapto-me muito rapidamente e que afinal trabalhar em *backoffice* não é assim tão mau quanto eu estaria a pensar. E neste momento, estou muito feliz com aquilo que faço. Tenho outras situações em que a pessoa muda, vem para os serviços centrais, às vezes fez uma vida inteira no comercial e o bichinho está lá. De repente, vamos colocá-lo só numa secretária e as competências que ele desenvolveu antes, não consegue estar a aplica-las agora e sente frustração. Por isso, o nosso objetivo no acompanhamento é exatamente isso, então vamos conversar um bocadinho e vamos perceber, não dando para voltar à rede porque pensamos não ser o melhor para si mas gostávamos que se sentisse feliz. Vamos olhar para o universo do Banco e vamos perceber e olhando agora para os serviços centrais já que tem maior proximidade, qual seria o seu enquadramento. E também acontece o contrário. Temos colaboradores nos serviços centrais que sempre estiveram em *backoffice* e que agora por fazermos projetos de conhecimento mútuo chamado “Erasmus”. Tínhamos o “Erasmus Interno” em que os colaboradores dos serviços centrais iam passar uma semana à rede central e muitos deles depois de terem feito esta experiência mostraram interesse em sair para a rede. Agora estamos a fazer o inverso, quer colaboradores da rede, quer de departamentos vão visitar durante x tempo, uma hora, duas horas, meio-dia, dependendo da estrutura, vão a esse departamento perceber o que cada um faz e do que é composta aquela área toda. Isso vai-nos levar a que pessoas que pensavam que nunca iam querer ir para a auditoria e que afinal aquilo



até parece bem giro. Eu acho que isso é trabalhar a saúde emocional. Para além de mostrar transparência, porque a comunicação é a transparência da informação e de pertença a um determinado grupo é fundamental para a saúde emocional dos colaboradores. Este sentimento de acompanhamento e que nos preocupamos efetivamente com o seu bem-estar e a sua alocação de forma correta eu acho que faz parte e ajuda na saúde emocional.

## **Entrevistas do Banco Amílcar**

### **Entrevista com colaboradores não gestores de recursos humanos do banco Amílcar Cabral**

#### **1 – Colaborador (Ricardo)**

**O quê que a organização tem feito antes e depois da crise para promover o desenvolvimento da sua autonomia, competência e vínculo social? O quê que acha que a organização deveria acrescentar?**

Na minha perceção não se tem feito quase nada porque o discurso é contenção de custos a todos os níveis então apostar para poder ter retorno não tem sido a prioridade, quer-se crescimento mas investir para isso não se tem feito. O banco desde sempre teve algumas políticas que até hoje se mantém como por exemplo algumas formações para um determinado grupo de colaboradores, apoio com uma percentagem no pagamento das propinas no caso dos colaboradores que frequentam o ensino superior.

Tendo em conta o meu cargo de chefia tenho muita autonomia para tomar decisões mas para essa autonomia o banco apostou em mim, mas a maior aposta tive que ser eu a fazer. Embora tendo um regulamento proposto pelo banco que contem as diretrizes de como se deve proceder em determinadas situações a autonomia que eles me atribuem como gerente acaba por ser limitada.

Em termos de competência penso que só pelo facto da instituição facilitar e apoiar o acesso a cursos superior acho que é um bom caminho andado. O que acho que ele deveria acrescentar eram os números de formações e estende-las para todos os colaboradores dependendo da área e função que ele exerce. Normalmente as formações estão direccionadas mais para um grupo muito restrito de pessoas.

Em relação ao vínculo social é uma área que carece de intervenção porque as pessoas se encontram pouco motivadas para aquilo que são suas funções e pior para aquilo que não são



suas funções. Faz-se algumas coisas como encontro anual entre colaboradores da instituição, no dia do trabalhador também faz-se algumas atividades sócio culturais mas sempre é possível fazer muito mais visto que como colegas de trabalho necessitados de uma proximidade, a fim de estreitarmos mais as relações interpessoais que facilitam as condições de trabalho.

Uma das estratégias que quando bem feitas podem aumentar a motivação de colaboradores é o programa de reconhecimento e valorização dos colaboradores que se destacaram durante o semestre ou durante o ano. O nosso banco resolveu fazer essa experiência que não teve sucesso para além disso gerou algum mal-estar entre colegas porque alguns acharam que os critérios não foram bem selecionados, e algumas das pessoas que ganharam não mereciam ter ganho. Por isso essa estratégia foi retirada do plano dos incentivos. Na minha opinião era uma estratégia muito boa no entanto precisava de reparos, mas tal não aconteceu e acabou-se por eliminar.

**Como acha que a organização podia promover a satisfação das necessidades psicológicas básicas através de remuneração não monetária?**

O banco trabalha com várias empresas, podia aproveitar e desenvolver protocolos com várias entidades. Já existem protocolos mas na minha opinião poderia haver mais.

**Como era constituído o seu pacote remuneratório (monetário e não monetária) antes da crise (2008)? Como é atualmente? Se algo mudou, o quê que mudou?**

O pacote é constituído por um salário base, subsídios, prémio de produtividade. Em termos de remuneração comprando o antes da crise e agora não se fez nenhum aumento nem diminuição. O que normalmente acontecia e agora não acontece é o aumento salarial periodicamente mas isso não tem acontecido por causa das políticas do governo.

Na organização já se houve falar em cortes nos subsídios de produtividade mas não é nada concreto ou que já esteja em vigor. De resto o pacote remuneratório continua o mesmo.

**Esse contexto de crise e instabilidade provocou de alguma forma o desenvolvimento de maior autonomia, competência e vínculo social no trabalho que desempenha e que outras competências, sentiu necessidade de desenvolver? Porquê?**

Independentemente da crise sempre me preocupei em desenvolver as competências que me permitissem estar seguro no meu posto de trabalho e no mercado, por isso não considero que a





crise e que impulsionou essa atitude. Além de tudo, o cargo que exerço exige uma preparação contínua que na maioria das vezes não é o banco que proporciona.

Como gerente de uma agência para além da autonomia, competência e vínculo social senti necessidade de desenvolver a liderança, porque cada vez as demandas do nosso mercado são maiores e estando à frente de um balcão não é fácil muitas vezes gerir pessoas para o alcance de todos e mais alguns objetivos tendo em conta que a concorrência é forte.

**De que forma a organização pode minimizar os impactos negativos da crise económica dentro da organização e como a remuneração intrínseca ajudou nesse sentido?**

Uma das estratégias que o banco utilizou para minimizar os efeitos da crise é o apelo para a redução no consumo de consumíveis.

Outra estratégia foi apelar para mais angariação de clientes por parte de colaboradores aumentando assim o volume de negócio.

**2 – Colaborador (Suzana)**

**O quê que a organização tem feito antes e depois da crise para promover o desenvolvimento da sua autonomia, competência e vínculo social? O quê que acha que a organização deveria acrescentar?**

Quando comecei a trabalhar no banco já se tinha dado a alerta de que a crise já se tinha instalado no nosso mercado. O discurso do momento era a redução de custos a todos os níveis para que se conseguisse manter no mercado. Em relação ao desenvolvimento da autonomia, ela é um bocado limitada a medida em que temos um conjunto de procedimentos rígidos que temos de seguir para desenvolver o nosso trabalho e tempos que estar em constante comunicação com a nossa gerência a fim de validar decisões.

Em relação às competências o banco tem dado formações embora não seja como deveria ser porque as formações na maioria das vezes são direcionadas para um grupo em específico o que é mau na minha perspetiva. Outra iniciativa que o banco tem tido que acho ser muito importante é o apoio traduzido em propinas para os colaboradores que interessam em ingressar para o ensino superior ou mesmo formações profissionais. Eu mostrei interesse em fazer uma licenciatura em “Marketing” e tive todo o apoio possível principalmente porque é uma área que traz mais-valia para a organização.



Em relação ao vínculo social faz-se encontros anuais entre colaboradores de todas as agências, na comemoração do aniversário do banco também se faz atividades sócio culturais. Na minha opinião penso que isso não chega para manter um bom vínculo social na organização existe um espírito de competitividade dentro da organização que não deveria existir e muitas vezes esse espírito é alimentado pela própria gerência ou as funções de topo.

**Como acha que a organização podia promover a satisfação das necessidades psicológicas básicas através de remuneração não monetária?**

Existem várias formas de promover a satisfação dessas necessidades que não seja através da remuneração não monetária, por exemplo a rotatividade interna dos colaboradores, porque existem colaboradores que estão no banco a muitos anos e nunca foram mudados de nível e nem de função. Eu penso que estar a trabalhar durante anos a fazer sempre a mesma coisa é um bocado desmotivante, para algumas pessoas não quanto menos mudança melhor mas para outra como eu, é muito mau porque a pessoa fica estagnada, não acrescenta conhecimentos não aprende a fazer novas operações. Essa estratégia seria de uma grande valia para o banco na medida em que poderia descobrir mais competências e aproveitar para maximizar a produtividade do banco, aumentar o desafio dos seus colaboradores, aumentar a motivação para aprendizagem e ter um conjunto variados de competências a dispor da instituição.

Sabendo que é quase impossível mudar todas as pessoas de função seria interessante fazer espécie de um intercâmbio por exemplo durante uma semana fazer com que colaboradores visitem outras áreas e conhecer um pouco do trabalho dos colegas, conhecerem-se pessoalmente, trocar experiência, descobrir novos gostos e interesses, melhorar a qualidade de vínculo social e quem sabe aumentar a motivação que por conseguinte aumentar a produtividade.

Uma iniciativa muito boa por parte do banco é o acompanhamento dos colaboradores quando estes têm créditos para com o banco. No caso de dificuldades e pagamento o banco tenta solucionar junto com o colaborador, reestruturando a dívida de forma a facilitar o colaborador para que ele não fica muito sobrecarregado. É uma das iniciativas que trás uma certa tranquilidade por parte dos colaboradores na medida em que podem contar com a compreensão e ajuda do banco.

**Como era constituído o seu pacote remuneratório (monetário e não monetária) antes da crise (2008)? Como é atualmente? Se algo mudou, o quê que mudou?**



A crise económica não alterou o pacote remuneratório, a única mudança que já se fala é na diminuição do subsídio de produtividade, mas ainda não está efetivado. Portanto o pacote remuneratório é constituído pelo, salário e os subsídios.

**Esse contexto de crise e instabilidade provocou de alguma forma o desenvolvimento de maior autonomia, competência e vínculo social no trabalho que desempenha e que outras competências, sentiu necessidade de desenvolver? Porquê?**

Da minha parte sempre houve uma preocupação de melhorar a competências para melhor responder as demandas do meu trabalho. Com a crise acredito que esse interesse de melhorar e desenvolver mais competência faz todo sentido na medida é que as demandas são maiores, os desafios aumentam com isso a preocupação de aumentar as competências deve aumentar.

Pessoalmente como já tinha referido estou sempre preocupada em desenvolver mais e com a crise a competência que tive que apostar ainda mais é a capacidade de inovação porque estando na minha área que é dos “Cartões” uma das capacidades extremamente importante é a inovação. Também senti necessidade de desenvolver a capacidade de readaptação a mudança, porque com a crise muita coisa mudou e se não estivesse com essa predisposição para mudar as coisas seriam ainda mais difíceis do que estão.

**De que forma a organização pode minimizar os impactos negativos da crise económica dentro da organização e como a remuneração intrínseca ajudou nesse sentido?**

Uma das formas que o banco tem utilizado para minimizar os impactos da crise é apelar para minimizar o consumo de consumíveis como papéis, combustíveis, meios de telecomunicação, etc.

Outra forma é o apelo para angariação de mais cliente para o nosso banco. Eu acho que essa estratégia é muito poderosa, mas para isso o banco tem que criar condições para que tal aconteça. Como ter uma estrutura de resposta mais eficiente e mais eficaz porque num mercado, cada vez mais competitivo não é fácil conquistar um cliente a não ser que tenhamos uma proposta melhor do que as demais instituições dos nosso ramo e não só, ter uma capacidade de resposta as necessidades dos cliente que permita que eles tenham interesse em procurar e indicar a outros o nosso serviço.

**3 – Colaborador (Miriam)**



**O quê que a organização tem feito antes e depois da crise para promover o desenvolvimento da sua autonomia, competência e vínculo social? O quê que acha que a organização deveria acrescentar?**

Antes de mais não estou muito tempo na organização por isso não sei dizer como é que funcionava antes da crise, mas pelo pouco tempo que estou na organização tenho notado um bocado de preocupação em minimizar o máximo os efeitos da crise e uma das preocupações é evitar o despedimento das pessoas tentando sensibilizar para minimizar o consumo de consumíveis. Uma das formas que achei que o banco tentou minimizar a crise é aumentando o volume de negócio em que com a crise as pessoas sentiram mais necessidade de recorrer a produtos bancários assim dessa forma o banco conseguiu e tem conseguido se manter no mercado.

Em relação ao vínculo social o banco promove atividades culturais, convívios entre colaboradores e administração. Em termos de autonomia eu tento apostar no desenvolvimento das minhas competências porque penso que eu devo ser responsável pelo meu desenvolvimento principalmente no contexto onde estamos inseridos em que a qualquer momento podemos ser substituídos. O banco tenta dar formações, na medida do possível, para que todos possam sentir no mínimo a vontade naquilo que são suas funções.

**Como acha que a organização podia promover a satisfação das necessidades psicológicas básicas através de remuneração não monetária?**

O banco trabalha com várias empresas e tem protocolos com várias empresas, permitindo a nós colaboradores termos acessos a vários serviços por um preço reduzido. Entre tanto o Banco podia aproveitar e desenvolver protocolos com várias outras empresas com o objetivo de facilitar o acesso dos seus colaboradores a esses serviços. Que eu saiba o banco tem alguns protocolos mas na minha opinião é muito pouco comparado com aquilo que poderia ser feito. Com esses protocolos é uma forma despertar mais o interesse e a motivação dos seus colaboradores na medida em que quando o colaborador se sente motivado a produtividade tende sempre a aumentar. Por exemplo viagens, fins de semanas, ou até a nível de saúde.

Outra área que acho que deveria apostar é o vínculo social porque é uma área que na minha opinião está um bocado deficiente, quando digo deficiente é que as pessoas não se conhecem ou porque não trabalham na mesma agência ou porque não tem interesse nenhum em se conhecerem. Uma das formas de criar a coesão entre colaboradores da mesma instituição é



promover essa área que é o vínculo social onde as pessoas partilham experiências, trocam ideias, promovem o trabalho em equipa, partilham dos mesmos objetivos neste caso a produtividade do banco.

Outro aspeto que deveria ser pensado e posto em prática é a rotatividade interna dos colaboradores porque existem pessoas que estão numa área a tanto tempo que já não produzem mais que o obrigatório ou que estão tão habituados a mesma coisa que não sentem vontade de aprender outras coisa ou então pessoas que tem enorme vontade de conhecer novas área, desenvolver novas capacidades e não podem porque não lhe é dada a oportunidade de mudar. Quando assim é, há uma falta de motivação por parte dos colaboradores e conseqüentemente a baixa produtividade. Essa rotatividade interna pode até não ser definitiva mas temporário, permitindo-nos conhecer o trabalho dos nossos colegas, por exemplo quando nós das caixas pedimos ajuda ao BackOffice não temos noção das informações que ele tem que valida para poder nos dar o feedback, muitas vezes reclamamos porque de facto não temos essa noção. Esse é um de muitos exemplos de situações que conseguimos evitar quando se faz a rotatividade interna ainda que temporária.

Outra falha que tem prejudicado muito o nosso trabalho é o sistema de comunicação interna que é deficiente. O sistema de comunicação é uma das maneira mas eficaz e eficiente de destruir uma organização, pois quando ela não funciona como deve de ser qualquer ruído é motivo para confusão e problemas que não é que se quer numa instituição como a nossa.

**Como era constituído o seu pacote remuneratório (monetário e não monetária) antes da crise (2008)? Como é atualmente? Se algo mudou, o quê que mudou?**

Como já tinha referido trabalho neste banco a pouco tempo não sei dizer se diminuiu em relação aos anos anteriores. O que eu sei é que a relação a remuneração base não sofreu nenhum a alteração mas quanto aos subsídios e prémios fala-se na redução dos mesmos, mas por agora é só conversa não se fez nenhuma alteração. O pacote é constituído pelo salário, pelos subsídios.

**Esse contexto de crise e instabilidade provocou de alguma forma o desenvolvimento de maior autonomia, competência e vínculo social no trabalho que desempenha e que outras competências, sentiu necessidade de desenvolver? Porquê?**

Creio que sim, porque a crise afetou todos os sectores e mesma a forma de trabalhar. Com a crise sentimos necessidade de apostarmos em nós, mesmo que não seja com o apoio do banco



porque é uma forma de garantirmos o nosso posto de trabalho ou no mínimo minimizar as probabilidades de sermos dispensados. O banco por acaso tem feito algumas práticas que penso ser importantes como o apoio de cinquenta porcentos das propinas, no caso de colaboradores que queiram estudar ou fazer alguma formação. O que eu acho que deveria ser incluído nesse tipo de ajuda e não ser só para formação superior mas para pequenas formações como por exemplo de línguas, informática.

No meu caso senti necessidade desenvolver a capacidade de inovação e iniciativa porque estando num mercado altamente competitivo não basta só executar tarefas que nos foi atribuído mas sim inovar. Essa foi a estratégia que utilizei para me sentir mais segura no meu posto de trabalho.

**De que forma a organização pode minimizar os impactos negativos da crise económica dentro da organização e como a remuneração intrínseca ajudou nesse sentido?**

A forma que o banco tem utilizado para minimizar os impactos da crise é alertar para a redução de custos por exemplo minimizar o gasto dos consumíveis como papeis, agua, energia elétrica, telefone, combustíveis, etc.

Outra forma de minimizar apelando aos colaboradores para angariação de novos clientes, como forma de aumentar o nosso volume de negócio. Mesmo fora do trabalho nosso contexto social dar as pessoas a conhecer os produtos oferecidos pela nossa organização, porque neste momento existem vários bancos no mercado a competitividade aumentou e é também nossa responsabilidade trazer novos clientes para nossa organização.

**4 – Colaborador (Teresa)**

**O quê que a organização tem feito antes e depois da crise para promover o desenvolvimento da sua autonomia, competência e vinculo social? O quê que acha que a organização deveria acrescentar?**

Em termo de autonomia antes da crise o banco apostava muito na autonomia porque achava que dando autonomia aos seus colaboradores era uma maneira de crescer a nível de agências e como instituição. Após a crise o cenário mudou a autonomia dada aos colaboradores, reduziu a mais de cinquenta porcentos. Em termos de vínculo social tem-se apostado em convívios atividades culturais envolvendo os colaboradores, que eu acho que não é por aí que se motivam pessoas ou seja esses convívios podem até ajudar ou facilitar mas não é o mais



importante. Eu vejo pouca preocupação pela parte do banco em investir de uma forma intensiva nos seus colaboradores, por exemplo o desenvolvimento das competências o banco aposta em formações mas não são generalizadas ou seja para todos os colaboradores. São formações direcionados para um grupo específico por exemplo ou só para gerentes ou subgerentes o que por vezes acaba por ser mau para os colegas de um modo geral. Porque um bom número de pessoas não são alvos de formações durante o ano, visto que estamos em constante mudança era importante que todos estivessem a par.

Comparando antes e depois da crise houve uma diminuição significativa em termos de formação, vínculo social. A justificação dada pela administração aos colaboradores, que estamos em contenção de custo. Os colaboradores estão constantemente a reclamar dessas diminuições e nota-se uma falta de motivação entre os colegas. Eu trabalho nesta organização há nove anos e nos últimos três anos as coisas pioraram bastante, existe muita reclamação entre os colegas, o clima organizacional não é o mesmo.

As práticas que o banco deve adotar para reaver a satisfação dos colaboradores, em termos de formação devia estender a formação para todas os colaboradores, claro que a seleção do tipo de formação iria variar conforme a função do colaborador e do seu nível, pelo bem da empresa porque a meu ver, seria reparar um erro porque dar formação só para gerentes não deveria ser de todos dessa maneira primeiro porque se já são gerentes estão capacitados para o cargo, isto não invalida a necessidade de todos terem formação, só que eu acho que essa formação deveria ser estendida a todos como tinha referido anteriormente. Também a falta de motivação dos colaboradores não é só por falta de formação mas também pelo ambiente em que se vive que não é saudável para um ambiente de trabalho. Por exemplo já não se vive um ambiente de trabalho em equipa mas sim de competitividade o que não até certo ponto não é saudável para o grupo de trabalho a expressão que costumo utilizar é “cada um puxa brasa para sua sardinha” que não é o que se deseja para uma organização como a nossa. O pior é que esse espírito de competitividade excessiva é estimulada pelos superiores hierárquicos os superiores hierárquicos tem preferências por pessoas, aquelas que merecendo ou não são mais mimadas do que as outras e isso é uma forma de minar o ambiente de trabalho.

**Como acha que a organização podia promover a satisfação das necessidades psicológicas básicas através de remuneração não monetária?**

Penso que existem várias formas de remunerar os colaboradores sem depender de custos como por exemplo a mudança de nível de acordo com o tempo de serviço, com as



competências adquiridas, experiência profissional o sistema de avaliação. Eu acho um pouco desmotivador trabalhar numa organização por muitos anos desenvolver outras competências e capacidades e não ser reconhecido ou valorizado visto que a avaliação de desempenho serve para identificar esses aspetos. Outro aspeto que também é possível de se fazer através das avaliações e que não são aproveitadas, é a mobilização de colaboradores conforme suas competências ou capacidades por exemplo o banco ter a sensibilidade de avaliar as competências de cada um e enquadrar cada colaborador na área onde possivelmente poderia produzir mais, é uma pena que o banco não adota essa medida que seria vantajosa para ela na medida em que conseguia ter uma maior produtividade e a satisfação dos seus colaboradores e por outro lado os colaboradores se sentiam mais motivados a produzir sentindo que as suas competências são aproveitadas. Mais de oitenta porcentos dos colaboradores não estão satisfeitos nas áreas onde se encontram, principalmente na área comercial e estamos a falar de pessoas como vários anos de serviço.

Outra estratégia que deveria ser implementada é a rotatividade interna ou seja de vez em quando fazer uma rotatividade temporária em que as pessoas mudavam de área como forma de aprenderem a fazer novas tarefas de conhecer novas áreas dentro da organização ou até descobrirem novas competências novos interesses. Seria uma forma da organização identificar novas competências como os colaboradores descobrirem novas competências, interesses e motivações.

Também era de valor se o banco tivesse durante o ano um programa em que a identificação e reconhecimento dos que foram os melhores durante o semestre ou durante o não, ou seja os que de alguma forma se destacaram dentre todos.

Outro aspeto que eu acho que deveria ser mudado no banco é o sistema de comunicação interna. Existe muita falha de comunicação na organização, as informações muitas vezes não chegam de forma eficaz e eficiente no seu destinatário. Muitas vezes chegam informações distorcidas nos colaboradores, o que gera muitas vezes confusões, mal-estar entre os colegas ou entre colaboradores e a administração.

Outro aspeto que merece menção é o fato do banco exigir uma boa apresentação da parte dos colaboradores principalmente quando estes são da área comercial ou das agências, mas não faz nada nesse sentido só atribui ao colaborador essa responsabilidade ao passo que deveria arranjar uma forma de apoiar nesse sentido. Já se falou no uso de uniformes como forma de melhorar as condições de trabalho mas até agora não passou de conversa.





**Como era constituído o seu pacote remuneratório (monetário e não monetária) antes da crise (2008)? Como é atualmente? Se algo mudou, o quê que mudou?**

Em relação ao pacote remuneratória não se fez nenhum ajuste nem diminuição nem aumento. Anteriormente era feito aumento de salário consoante os anos de serviço na organização mas há três ou quatro anos, se não estou em erro, que não se faz esse reajuste.

Já se falou no corte de subsídios de produtividade, subsídio de natal e o décimo terceiro, mas por enquanto é só conversa nada de concreto, e a justificação para esses cortes é a diminuição da produtividade da organização no geral. No ano 2014 foi um ano muito bom em relação a produtividade mas não se falou em aumento nem de algo do género.

**Esse contexto de crise e instabilidade provocou de alguma forma o desenvolvimento de maior autonomia, competência e vínculo social no trabalho que desempenha e que outras competências, sentiu necessidade de desenvolver? Porquê?**

Quando falta assim tanta coisa como é o nosso caso, principalmente a motivação nunca é o que se deseja mas em relação a mim, eu tento satisfazer a mim própria do que ficar a espera que os outros façam por mim, porque não podemos ficar a espera só pela organização temos que fazer a parte que nos compete fazer, logicamente há coisas que estão fora do nosso alcance. Baseada na ideia de que hoje estou aqui nesta instituição mas amanhã é muito incerto então é bom que cada um aposte muito em si no caso de algum dia sair desta instituição conseguir um lugar no mercado como a competências desenvolvidas.

Eu sempre preocupei-me em desenvolver várias competências e umas das formas que tenho conseguido é através da minha subgerente. Ela é uma pessoa com quem tenho aprendido imenso, por exemplos em certas atividades perceber como é que se faz, porque que se faz e assim construir as minhas competências. E nesse aspeto sinto-me valorizada porque quando ela vai de férias ou por algum motivo ter que se ausentar a única pessoa que ela confia em deixar as responsabilidades sou eu. E Ela mesma é que sugere ao banco a minha pessoa porque ela valoriza o facto de eu estar sempre atenta e interessada em aprender mais e pela confiança que ele deposita em mim.

Uma das iniciativas que o banco teve e que eu acho que é bom é apoiar com cinquenta porcentos das propinas principalmente quando a formação em causa traz uma mais-valia para a organização.



**De que forma a organização pode minimizar os impactos negativos da crise económica dentro da organização e como a remuneração intrínseca ajudou nesse sentido?**

O nosso banco apela que angariemos mais clientes e ampliemos mais o volume de negócio mas fazer para tal ou apostar em estratégias para fazer com que os colaboradores se sintam motivados a fazerem isso que eles querem não acontece. A angariação de clientes requer uma estrutura capaz de dar resposta a esses clientes que muitas vezes o banco não oferece, por exemplo a questão da autonomia. Quando um determinado cliente chega a agência e solicita um determinado produto e eu dependo da decisão de outros para validar qualquer procedimento torna um bocado mais difícil ao passo que se eu tivesse uma determinada autonomia que me permitisse tomar certas decisões. Apelo para a redução no consumo de consumíveis como papéis, energia elétrica, água, combustíveis, etc.

Eu acho que para se conseguir o que eles tanto exigem de nos colaboradores deveriam primeiro começar a angariar a nossa motivação. Criar condições de trabalho como por exemplo temos agências que trabalham com uma quantia muito elevada de dinheiro e não tem uma segurança na proporção do perigo que se apresenta.

**5 – Colaborador (Joaquim)**

**O quê que a organização tem feito antes e depois da crise para promover o desenvolvimento da sua autonomia, competência e vínculo social? O quê que acha que a organização deveria acrescentar?**

Antes da crise havia por parte do banco uma preocupação em dar o máximo de autonomia aos seus colaboradores, e para que essa autonomia fosse bem utilizada o banco também apostava na formação do seu pessoal. Em relação ao vínculo social o que o banco fazia era promover algumas atividades sócio cultural por exemplo no dia dos trabalhadores, dia do aniversário do banco e em outras datas importantes.

Depois da crise houve uma diminuição considerável do nível de autonomia dos colaboradores. As ofertas de formação foram reduzidas e direcionadas para um grupo específico de pessoas. Isto tem tido um impacto não muito positivo para a organização em vários sentidos como por exemplo a motivação dos colaboradores tem baixado muito em relação aos anos anteriores, o clima organizacional já não é o que era antes em que as pessoas tinham mais o espírito de interajuda, competitividade saudável entre os colaboradores em que todos saem a ganhar.



Uma das políticas que o banco apostava e continua a apostar é no incentivo a formação superior em que ele atribui bolsas de estudo com uma boa percentagem de propina paga, principalmente quando área em questão beneficia o banco.

**Como acha que a organização podia promover a satisfação das necessidades psicológicas básicas através de remuneração não monetária?**

Com a crise compreendemos que o banco não tenha possibilidade de aumentar o salário ou atribuir um montante de prémio aos colaboradores mas há várias formas que o banco poderia utilizar para recompensar pelo trabalho e esforço de seus colaboradores, por exemplo a mudança de níveis aos funcionários que já estão no banco a vários anos e que nunca mudaram de nível, rotatividade interna dos colaboradores na medida em que a maioria nunca mudou de função. Quando uma pessoa trabalha anos a fio a fazer sempre a mesma coisa torna-se um bocado desmotivante, há pessoas que não se importam com isso mas existem pessoas que hoje o seu nível de satisfação e produtividade estagnou porque não tem desafios e muitas vezes elas reclamam por isso. Quando assim é o banco perde em termos de produtividade porque quando as pessoas não estão motivadas elas tendem a diminuir a sua produtividade.

**Como era constituído o seu pacote remuneratório (monetário e não monetária) antes da crise (2008)? Como é atualmente? Se algo mudou, o quê que mudou?**

Com a crise não houve nenhuma alteração no pacote remuneratório. A única coisa que se fala é na diminuição do subsídio de produtividade mas não é nada que está efetivado.

O que se fazia normalmente era o aumento do salário conforme os anos de serviço e consoante a inflação o que não tem estado a acontecer, ou seja a inflação aumenta mas as percentagens de aumento salarial não compensa.

**Esse contexto de crise e instabilidade provocou de alguma forma o desenvolvimento de maior autonomia, competência e vínculo social no trabalho que desempenha e que outras competências, sentiu necessidade de desenvolver? Porquê?**

Sempre tive a preocupação de desenvolver competências que me permitissem sentir sempre preparado para fazer face as demandas da minha função e do mercado da banca, mas com a crise como é óbvio a preocupação aumentou na medida em que com ela estamos mais vulneráveis a essa instabilidade por isso a importância de abrir os nossos horizontes em relação as competências aumenta. Com essa instabilidade e clima de mudança, considero a



adaptação à mudança uma capacidade muito importante nesse contexto, ou seja para acompanhar esse momento temos que estar predispostos a mudar.

No meu caso, as competências que tive mais cuidado em desenvolver são as capacidades de iniciativa e inovação. Na minha óptica são competências, não digo as mais importantes, mas as indispensáveis para uma estabilidade no mercado.

**De que forma a organização pode minimizar os impactos negativos da crise económica dentro da organização e como a remuneração intrínseca ajudou nesse sentido?**

Com a crise económica a política da instituição tem sido a redução ao máximo dos custos e maximização da produtividade. Eu trabalho na área da logística e um dos objetivos tem sido poupar não só para minimizar os custos mas ter em atenção os cuidados ambientais como por exemplo substituição das lâmpadas de menos consumo, menos gastos em termos de consumíveis como papéis, água, combustíveis. É uma ideia instalar painéis solares em algumas das agência. São todo um conjunto de estratégia que o banco está a utilizar para uma melhor gestão e minimização de custos.

**6 – Colaborador (Filipe)**

**O quê que a organização tem feito antes e depois da crise para promover o desenvolvimento da sua autonomia, competência e vínculo social? O quê que acha que a organização deveria acrescentar?**

Antes da crise económica havia por parte do banco a preocupação de desenvolver as competências através de formações em diversas áreas, ao desenvolver essas competências desenvolvia automaticamente a autonomia. O vínculo social era promovido e ainda é através de atividades socio culturais.

Com a crise económica diminuiu consideravelmente a formação que era promovida, com a justificação de que o banca esta em contenção de custos. Com isso diminuiu a autonomia dada aos colaboradores, embora a autonomia dada anteriormente não era muito grande, dividido aos procedimentos cautelosos que a área da banca exige.

Do que se tem feito considero ser muito pouco para aquilo que se deveria fazer, por exemplo a formação que não é estendida a todos os colaboradores que devia. Para além do desenvolvimento das competências ser deficiente a perceção que os colaboradores tem sobre esta prática não é boa, diminuindo assim a motivação e a satisfação



**Como acha que a organização podia promover a satisfação das necessidades psicológicas básicas através de remuneração não monetária?**

Com referido anteriormente com a crise houve uma diminuição considerável daquilo que é o desenvolvimento das necessidades psicológicas básicas. Percebemos que seja difícil neste tempo de crise aumentar a remuneração mas existem varias formas que o banco poderia utilizar para nos remunerar que não afetaria o orçamento. Por exemplo há vários anos que não é feita a atualização dos níveis ou seja trabalhadores que trabalham a imenso tempo no banco e que estão na mesma função. Essa atualização serviria como forma e aumentar a motivação, como também promover o desenvolvimento de novas competências.

Considerando que não seja fácil atualizar a todos, poderia utilizar como estratégia a rotatividades interna temporária, ou seja fazer com que as pessoas conheçam outras áreas, descubram novas competências e novos interesses.

O banco faz muito pouco em termos de remuneração não monetária para a satisfação e motivação.

**Como era constituído o seu pacote remuneratório (monetário e não monetária) antes da crise (2008)? Como é atualmente? Se algo mudou, o quê que mudou?**

O pacote remuneratório fixo era e ainda é composto por salário base, subsídios. Com a crise não houve diminuição naquilo que são as componentes fixas, fala-se na diminuição do subsídio mas não é nada concreto.

O que se fazia normalmente era o aumento do salário conforme os anos de serviço e consoante a inflação o que não tem estado a acontecer, ou seja a inflação aumenta mas as percentagens de aumento salarial não compensa.

**Esse contexto de crise e instabilidade provocou de alguma forma o desenvolvimento de maior autonomia, competência e vínculo social no trabalho que desempenha e que outras competências, sentiu necessidade de desenvolver? Porquê?**

Pessoalmente sempre tive a preocupação de desenvolver essas competências na medida em que elas que garantem a no meu posto de trabalho. Embora com a entrada da crise a organização tenha diminuído o seu investimento para o desenvolvimento dessas competências, como colaboradores somos conscientes da nossa responsabilidade e os desenvolver.



Para além dessas competências achei necessidade de desenvolver as capacidades de iniciativa e inovação, porque estando num contexto de grande competitividade na área da banca, torna-se indispensável essas competências

### **De que forma a organização pode minimizar os impactos negativos da crise económica dentro da organização e como a remuneração intrínseca ajudou nesse sentido?**

Com a crise económica a política da instituição tem sido a redução ao máximo dos custos e maximização da produtividade. Eu trabalho na área da logística e um dos objectivos tem sido poupar não só para minimizar os custos mas ter em atenção os cuidados ambientais como por exemplo substituição das lâmpadas de menos consumo, menos gastos em termos de consumíveis como papéis, água, combustíveis. É uma ideia instalar painéis solares em algumas das agência. São todo um conjunto de estratégia que o banco está a utilizar para uma melhor gestão e minimização de custos.

## **Entrevista com os Gestores de Recursos Humanos**

### **1 – Gestora de RH do Banco Amílcar (Paula)**

#### **O quê que a organização fazia antes e depois da crise para promover o desenvolvimento da sua autonomia, competência e vínculo social dos colaboradores?**

Eu estou no banco desde 2007 e estou na área de Recursos Humanos desde 2013. Antes da crise havia uma série de atividades que eram desenvolvidas pelo banco para dar resposta a satisfação e desenvolvimento dessas competências, como por exemplo o plano de formação para diferentes áreas, incentivos para a formação de níveis mais baixos como de nível superior em que o banco apoia uma boa percentagem nas propinas.

A autonomia dada pelo nosso banco não é muito grande visto que a banca é uma área muito sensível e requer um conjunto de procedimentos e normas que permitam validar certos tipos de dados e temos sempre muito cuidado com essas questões. Por isso a autonomia varia de cargos como por exemplo no casos dos gerentes, mesmo assim preocupamos em munir o nosso colaborador de ferramentas que lhe permite usar da autonomia da melhor forma possível.

Em relação ao vínculo social tem-se desenvolvido um programa de integração para que os novos colaboradores estejam integrados no nosso meio e também para aqueles que já trabalham a muitos anos se sintam integrados.



Confesso que a crise económica mexeu um bocado com o que era estrutura do banco na medida em que exigiu novas estratégias de gestão e para muitos foi difícil porque nem sempre estamos preparados para a mudança. Foi mais difícil ainda porque não estávamos preparados para esse fenómeno ou seja a gestão que sempre foi desenvolvida não foi de prevenção em que estaríamos preparados para qualquer situação adversa. Hoje posso dizer que estamos a conseguir controlar a situação mas no início não foi fácil devido a forte concorrência na área da banca.

### **Como era o sistema remuneratório antes e depois da crise? E se mudou, o quê?**

O nosso sistema de remuneração monetário é composto por salário, subsídios de alimentação e produtividade. Para os agentes comerciais temos os subsídios de caixa. A remuneração não monetária, temos os protocolos desenvolvida com varias entidades e serviços em que nossos colaboradores pode ter acesso a esses serviços com custos menores como por exemplo clínicas médicas, ginásios, etc. Em relação ao pacote remuneratório não mudou. A única coisa que as pessoas sentiram o aumento da inflação que foi por parte do governo mas isso o banco pouco ou nada pode fazer.

Já se fala no corte dos subsídios de produtividade, por causa da diminuição da carteira de clientes que antes o banco. Para além da crise temos o fator da competitividade do mercado em que vários bancos entraram no mercado e tivemos uma redução de clientes. Mas em contrapartida temos crescido na medida em que temos angariado novos clientes.

### **Que estratégia de remuneração monetária e não monetária, o banco utilizou para reconstruir o sistema de remuneração que adaptasse ao contexto económico atual?**

Com a crise o banco teve que rever algumas estratégias que permitiam-nos sentir mais seguros daquilo que é a nossa posição no mercado. Uma dessas estratégias foram a criação de vários protocolos com outras empresas de prestação de serviço que estivesse mais próximo dos nossos colaboradores e mais acessível em termos de custos.

O banco está mais sensível aos colaboradores que tem créditos e que por alguma razão não consegue pagar devidamente, fazendo a reestruturação de dívida ou seja o banco junto com o colaborador elaboram um plano de pagamento que seja mais fácil para que o colaborador se sintam mais aliviado.



Esse contexto como já havia referido inicialmente apanhou-nos um pouco desprevenidos e requereu de nós, muitas medidas, algumas tem sido tomadas mas outras nem por isso. O sistema bancário é um sistema muito sensível que requer uma atenção principalmente voltada para os Recursos Humanos. Quando eu falo isso é porque as pessoas não tiveram um acompanhamento muito próximo pela instituição antes da crise e quando desencadeou o problema as pessoas estavam de tal maneira longe emocionalmente da instituição que tem sido difícil uma aderência total para alcançar o grande objetivo que é aumentar a produtividade e a satisfação, se não de todos, pelo menos da maioria. Obviamente que não são todas mas uma grande maioria pelo simples facto de nem todos terem recebido a devida atenção que deviam.

Quando eu não pertencia a área dos Recursos Humanos ouvia-se muitas queixas de que a atenção do banco era voltado para alguns, o banco pouco ou quase nada faz para valorizar seus colaboradores. Uma das maiores queixas era de colaboradores que trabalham no banco a vários anos e nunca mudaram de funções ou subiram de níveis. Para os colaboradores que se preocupam com o seu crescimento profissional, querem fazer coisas diferentes, querem conhecer outras áreas e conseqüentemente subir de nível. Quando isso não acontece começa a haver um desleixo e falta de motivação que é um dos piores inimigos para o crescimento de qualquer instituição.

Eu confesso que como um dos gestores de Recursos Humanos isso me preocupa porque consigo perceber a razão das pessoas e o pior é que cada vez torna-se mais difícil conseguir reverter a situação devido as novas políticas que foram adotadas e por a gestão hierárquica do banco ser muito fechada que é difícil mudar muitas coisas.

Outra falha que eu pessoalmente tenho notado e temos tentado melhorar é o sistema de comunicação. Qualquer instituição para funcionar bem precisa ter um sistema de comunicação que funcione bem. Com a crise económica o sistema ficou ainda mais deficiente na medida em que circulavam informações distorcidas que atrapalhavam ainda mais o cenário, como por exemplo o banco vai despedir pessoas, vamos encerrar agências, informações que não tinha nada a ver com a realidade ou com aquilo que eram os planos da instituição. E o pior é que o banco pouco fez para melhorar essa dificuldade como por exemplo convocar reuniões com gerentes e coordenadores a fim de desfazer esses mal entendidos e através deles passar para os inferiores hierárquicos. A partir daí se já estava difícil tornou ainda mais difícil controlar a situação.





Por tanto na minha óptica devia se apostar mais no sistema de comunicação porque é a base para o bom funcionamento da instituição.

**Esse contexto de instabilidade provou de alguma forma o desenvolvimento da autonomia, competência e vínculo social dos colaboradores? Que competências o Banco incentivou aos colaboradores a desenvolverem neste contexto de crise económica?**

Com certeza que sim. Vê-se que com a crise a preocupação dos colaboradores em cumprir os objetivos aumentou na medida em que num contexto de instabilidade todos querem preservar o seu posto de trabalho. O banco tem tido a preocupação de incentivar com apelos, sensibilização para o esforço de todos para o alcance de objetivos.

Embora essa preocupação devia ser uma estratégia que deveria ser implementada desde sempre de certeza hoje as coisas estariam mais fáceis de resolver, mas agora não vale a pena lamentar por aquilo que não se fez mas sim ver o que pode ainda ser feito para melhorar ou favorecer o crescimento do Banco.

As competências que o banco tem apostado mais no seu desenvolvimento são a capacidade de inovação e adaptação a mudança. De inovação porque o mercado precisa de produtos novos que a concorrência não oferece que permita-nos ganhar mais clientes e não só como satisfazer ainda mais os nossos clientes. Adaptação a mudança na medida em que as demandas aumentarão, a situação económica mudou, os desafios aumentaram e temos que estar preparados para fazer face a essas mudanças e tirar o máximo de proveito dela.

**Que estratégia a organização tem utilizado para minimizar os impactos da crise, e como é que acha que a remuneração intrínseca ajudou nesse sentido?**

Uma das principais estratégias que nos temos utilizado neste momento é a de reconquista da confiança e de maior motivação dos colaboradores. Outra estratégia é a angariação de novos clientes a partir da inovação ou seja criação de novos produtos para que façamos que o nosso cliente externo tenha mais opções.

A redução de custo tem sido uma das estratégias mais fácil de implantar visto que todos estão conscientes que quanto mais pouparmos mais estaremos a contribuir para que o que se poupa seja investido em outras áreas como por exemplo a satisfação das competências, autonomia ou até do vínculo social.

## **2 – Gestor de RH do Banco Amílcar (Afonso)**



**O quê que a organização fazia antes e depois da crise para promover o desenvolvimento da sua autonomia, competência e vínculo social dos colaboradores?**

O desenvolvimento de competência, autonomia e vínculo social tem sido a preocupação do banco mesmo antes da crise, embora não se esta a desenvolver da maneira correta ou que deveria ser utilizado. As competências, por exemplo têm sido desenvolvidas através de formações que o banco promove para diferentes áreas, tando interno ao banco como os incentivos a formação fora do banco. Um dos incentivos é o pagamento de um parcela de propina principalmente para áreas que tragam mais-valia para o banco.

Em relação a autonomia dada aos colaboradores ela diminuiu com a crise económica na medida em que a área da banca é uma área muito sensível que requer muito cuidado e com a crise esse cuidado redobrou. Existem cargos as quais são dadas mais autonomia, mas mesmo assim muitas decisões não são tomadas autonomamente, segue um conjunto de procedimentos rígidos. O desenvolvimento de competências era uma forma e promover mais autonomia, mas com a crise a quantidade de formação aqui no banco diminuiu, refletindo automaticamente na motivação e produtividade.

Em relação ao vínculo social promove-se atividades socio culturais em que permite estreitar mais as relações. Embora eu considero que isso seja insuficiente para colmatar esse défice.

A crise mexeu muito com aquilo que era gestão do banco, principalmente porque não estávamos preparados para uma mudança brusca. A gestão do banco a meu ver não estava preparada para o abalo que foi com a crise económica. Depois de alguns anos da crise ter instalado no setor tem sido mais fácil gerir a situação. Principalmente as pessoas que estão desmotivadas.

**Como era o sistema remuneratório antes e depois da crise? E se mudou, o quê?**

O sistema de remuneração monetário e composto por salário, subsídios de alimentação e produtividade. Os agentes comerciais têm o subsídio de caixa. A remuneração não monetária, temos os protocolos desenvolvida com varias entidades e serviços em que nossos colaboradores possam ter acesso a esses serviços com custos menores como por exemplo clínicas médicas, ginásios, etc. O pacote remuneratório não mudou, a única mudança foi que as pessoas sentiram o aumento da inflação que foi por parte do governo mas isso o banco pouco ou nada pode fazer.



O que possivelmente poderá acontecer é sofrermos corte nos subsídios devido a diminuição da clientela mas não é oficial, não passa por enquanto de conversa de corredor.

**Que estratégia de remuneração monetária e não monetária, o banco utilizou para reconstruir o sistema de remuneração que adaptasse ao contexto económico atual?**

Com a crise houve várias mudanças na área da gestão do negócio e da gestão das pessoas. A impossibilidade de aumentar a remuneração monetária fez com que se adotasse não alterou muito a preocupação do banco em alterar o sistema de remunerações. Utilizava como remuneração, os protocolos desenvolvidos com os seus parceiros com o objetivo de todos os colaboradores tivessem a possibilidade de adquirir bens e serviços mais baratos do que o comum. Essa estratégia permaneceu mesmo com a crise, no entanto muitos consideram insuficiente comparado com aquilo que poderia ser feito.

Outra estratégia utilizada pelo banco é o acompanhamento do cliente interno ou seja cliente com créditos e por algum motivo não consegue cumprir com o combinado, o banco junto com o colaborador elabora outro plano de pagamento que facilite o colaborador.

Tem sido difícil gerir principalmente a pouca motivação sentida pela parte dos colaboradores. Antes da crise não se fez uma gestão de prevenção por isso com a entrada da crise no país e no setor o banco viu-se obrigado a tomar outras medidas que veio a provocar mudanças que afetaram o sistema. Ouve-se várias críticas de pessoas com muitos anos de serviço no banco de que pouco é feito para a satisfação do cliente. Por exemplo a falta de rotatividade interna que pelo menos ajudava as pessoas a saírem da sua zona de conforto mobilizando suas competências e habilidades.

A atualização de níveis é outro problema que recebemos imensas queixas. As pessoas querem ver os seus anos de serviços valorizados ainda que não se aumentem os salários mas a mudança de funções por exemplo é uma forma de minimizar os impactos negativos dessa situação. Para umas pessoas essa falta de mobilidade entre funções é boa porque permite continuarem na sua zona de conforto, no entanto para outras não é assim tão positiva na medida que preferem sentirem-se desafiados. Para muitos isso traduz-se na falta de motivação.

**Esse contexto de instabilidade provou de alguma forma o desenvolvimento da autonomia, competência e vínculo social dos colaboradores? Que competências o Banco incentivou aos colaboradores a desenvolverem neste contexto de crise económica?**



Mesmo antes da crise se instalar no sector via-se uma preocupação de colaboradores no desenvolvimento de competências que ajudava no desempenho de suas funções no entanto com a crise essa preocupação aumentou na medida em que o desenvolvimento de competências é uma forma de manter seus postos de trabalho.

As competências que o banco tem apostado mais no seu desenvolvimento são a capacidade de inovação e adaptação a mudança. De inovação porque o mercado precisa de produtos novos que a concorrência não oferece que permita-nos ganhar mais clientes e não só como satisfazer ainda mais os nossos clientes. Adaptação a mudança na medida em que as demandas aumentarão, a situação económica mudou, os desafios aumentaram e temos que estar preparados para fazer face a essas mudanças e tirar o máximo de proveito dela.

**Que estratégia a organização tem utilizado para minimizar os impactos da crise, e como é que acha que a remuneração intrínseca ajudou nesse sentido?**

Uma das principais estratégias que nos temos utilizado neste momento é a de reconquista da confiança e de maior motivação dos colaboradores. Outra estratégia é a angariação de novos clientes a partir da inovação ou seja criação de novos produtos para que façamos que o nosso cliente externo tenha mais opções.

A redução de custo tem sido uma das estratégias mais fácil de implantar visto que todos estão conscientes que quanto mais pouparmos mais estaremos a contribuir para que o que se poupa seja investido em outras áreas como por exemplo a satisfação das competências, autonomia ou até do vínculo social.

## **Anexo II- Quadros com Dados Codificados**

### **Análise das Perguntas dos colaboradores do Banco Marquês de Pombal em Portugal**

**Análise da pergunta 1- O quê que a organização tem feito antes e depois da crise para promover o desenvolvimento da sua autonomia, competência e vínculo social? O quê que acha que a organização deveria acrescentar?**

Categories	Exemplos	Frequência
<u>Desenvolvimento integral</u>	Bem-estar emocional	3



	<p>“ (...) mostrar que sentimo-nos bem naquilo que fazemos.”</p> <p>“ (...) estando emocionalmente estável conseguimos apostar na autonomia, competência e motivação”</p>	
	<p><b>Desenvolvimento cognitivo</b></p> <p>“O banco aposta fortemente na formação em diversas áreas como técnicas, comportamental, munindo os colaboradores de competências necessárias para fazer um bom uso dessa autonomia”</p> <p>“Houve uma forte aposta do Banco na formação dentro e fora da organização.”</p> <p>“ (...) o desenvolvimento de novas competências dos colaboradores são promovidas mais pelo banco através da política de rotatividade (...)”</p>	5
	<p><b>Desenvolvimento interpessoal</b></p> <p>“ (...) o encontro entre pessoas é sempre positivo na medida em que permite estreitar relações, troca de experiências”</p> <p>“ (...) O essencial era promover o contacto entre nós, que estamos espalhados pelo país (...)”</p>	3
<b>Novo Estilo de Gestão</b>	<p><b>Rotatividade</b></p> <p>“Uma das principais políticas do nosso banco para os seus colaboradores é a multifunção ou seja ter colaboradores que sejam capazes de desempenhar diferentes funções em diferentes contextos promovida através da rotatividade interna.”</p> <p>“ (...) rotatividade interna de colaboradores para diferentes funções que fomenta a polivalência e potência ao desenvolvimento de outras competências.”</p>	3
	<p><b>Comunicação interna (partilha de informação e transparência)</b></p> <p>“ (...) preocupação da administração de manter um nível de comunicação permanente e um nível de comunicação muito transparente com dados de negócio,(...)”</p> <p>“ (...) disponibilizar a todos os colaboradores o máximo de informação possível(...)</p>	3
	<p><b>Proximidade entre a gestão e os colaboradores</b></p> <p>“O Banco aproximou mais as hierarquias dos colaboradores, neutralizou a distância que existia dentro da instituição (...)”</p>	1
	<p><b>Autonomia</b></p> <p>“ (...) a minha coordenadora vai-me dando espaço e exige-me mais responsabilidade exatamente para eu crescer.”</p> <p>“ (...) é dado muita importância à capacidade individual ou seja</p>	5



	<i>autonomia (...)</i> <i>“ (...) as agências são autónomas para um conjunto de funções.”</i>	
	<b>Trabalho em equipa</b> <i>“ (...) “Projeto Chama” que tinha como objetivo isso mesmo, quer nós conhecermos cada vez melhor uns aos outros e portanto aí acabava por criar várias situações quer em termos do contexto laboral quer em contexto das relações interpessoais formando assim equipas de trabalho (...)</i> <i>“ (...) o nosso banco aporta para as agências muito trabalho administrativo (...)</i>	2

Análise da pergunta 2 - **Como acha que a organização podia promover a satisfação das necessidades psicológicas básicas através de remuneração não monetária?**

<b>Estratégias já implementadas</b>		
<b>Categorias</b>	<b>Exemplos</b>	<b>Frequência</b>
<b><u>Protocolos</u></b>	<i>“Nós temos parcerias com várias empresas em que permite aos colaboradores terem acesso a bens e serviços por um valor menos que o comum...”</i> <i>“ (...) o acesso do colaborador aos bens e serviços que melhorem a sua saúde e bem-estar, desenvolvimento de competências dentro da organização.”</i>	4
<b><u>Agradecimento e valorização</u></b>	<i>“(...) o nosso chefe enviou um email a todos a agradecer a colaboração e fazendo votos que todos tivessem gostado da experiência e que tivessem aprendido alguma coisa”</i> <i>“Com certeza o banco tem tido várias iniciativas que mostram seu esforço em remunerar seus colaboradores não monetariamente e que vai ao encontro de nossas necessidades e que nos faz sentir satisfeitos.”</i>	4
<b><u>Erasmus Interno</u></b>	<i>“Sei que o banco vai fazer uma coisa importante vai tirando aos poucos as pessoas das agências para virem um dia ou dois à sede para verem determinadas áreas e tirarmos algumas competências dali e alguma formação também.”</i> <i>“Esta segunda-feira arrancou uma experiência parecida só que desta vez os colaboradores que trabalham nos balcões vêm aos serviços centrais pelo menos um dia para saberem o que acontece deste lado.”</i>	4
<b><u>Sugestões</u></b>		
<b>Categorias</b>	<b>Exemplos</b>	<b>Frequência</b>
<b><u>Formações específicas</u></b>	<i>“Eu acho que deveria haver, pelo menos no meu caso, formações</i>	1



	<i>específicas / técnicas. (...)</i>	
<b><u>Criação de bancos de hora</u></b>	<i>“Acho que para o número de horas que os funcionários aqui estão e pelo facto de fazermos o registo de entrada e saída muitos de nós fazem muitas horas que não são remuneradas”</i>	1
<b><u>Criação de espaços com opção de alimentos saudáveis</u></b>	<i>“Existem aspetos que se calhar não afetam diretamente na satisfação destas necessidades mas ajudava por exemplo a criação de um refeitório onde estaria uma empresa do ramo da restauração em que podíamos aceder ao espaço fazendo as nossas refeições.”</i>	2

Análise da pergunta 3 - **Como era constituída o seu pacote remuneratório (monetário e não monetária) antes da crise (2008)? Como é atualmente? Se algo mudou, o quê que mudou?**

Categories	Exemplos	Frequência
<b><u>Remuneração extrínseca</u></b>	<b>Componente fixa</b> <i>“O pacote é constituído por um salário base, complemento de isenção de horário, subsídios, diuturnidades (prémio de antiguidade na organização).”</i> <i>“Monetária: Ordenado base, subsídios, diuturnidade, isenção horária.”</i>	6
	<b>Benefícios (protocolos)</b> <i>“ Possibilidade de aquisição de bens e serviços por valores inferiores aos do mercado (Ginásios, Viagens, Desporto, formações, cursos) através de parcerias com outras empresas, formações, workshops.”</i>	4
<b><u>Remuneração Intrínseca</u></b>	<b>Agradecimento/valorização</b> <i>“Com certeza o banco tem tido várias iniciativas que mostram seu esforço em remunerar seus colaboradores não monetariamente e que vai ao encontro de nossas necessidades e que nos faz sentir satisfeitos.”</i> <i>“ (...) o banco tem feito em termos de remuneração intrínseca é através de uma ferramenta da nossa rede interna publicar três colaboradores por mês, destacando-os como sendo os que tiveram melhor desempenho”</i>	4
	<b>Acompanhamento do cliente interno</b> <i>“ (...) o Projeto “Mais Cliente” sendo que não nos esquecemos nunca do cliente interno e tentamos transmitir que a nossa preocupação tem que ser efetivamente (...)”</i> <i>“Outra estratégia implementada aqui no Popular para ajudar seus colaboradores é o apoio através da agência direcionada aos</i>	5



	<i>clientes internos.”</i>	
	<b>Preocupação com o impacto familiar e social</b>  <i>“ Um dos pontos aqui a destacar do nosso Banco é que teve que fechar várias agências mas ninguém teve que ser despedido, fruto de uma reestruturação feita e por uma preocupação social de não confrontar as pessoas com a realidade do desemprego.”</i>  <i>“A crise não afetou muito o nosso Banco porque foi um dos Bancos que mesmo fechando agências mas não despediu colaboradores.”</i>	2

Análise pergunta 4 - **Esse contexto de crise e instabilidade provocou de alguma forma o desenvolvimento de maior autonomia, competência e vínculo social no trabalho que desempenha e que outras competências, sentiu necessidade de desenvolver? Porquê?**

<b>Categorias</b>	<b>Exemplos</b>	<b>Frequência</b>
<b><u>Capacidade de adaptação à mudança</u></b>	<i>“Aquilo que tento é adaptar-me o melhor possível à forma de trabalhar do banco que é muito diferente dos outros dois bancos onde já trabalhei, cada um tem o seu formato de trabalhar.”</i>  <i>“ No inicio não é muito bom porque já estamos confortáveis com uma determinada posição e vemo-nos confrontados com um mundo completamente novo.”</i>	3
<b><u>Inteligência Emocional (Autocontrolo)</u></b>	<i>“O principal motor do ser humano é a estabilidade emocional, sem isso nenhuma das outras faz sentido.”</i>  <i>“Para mim a competência que acho ser fundamental é o autocontrolo emocional, estando emocionalmente estável conseguimos apostar na autonomia, competência e motivação.”</i>	1
<b><u>Autonomia</u></b>	<i>“Uma das competências que se torna fundamental o seu desenvolvimento é a autonomia na medida em que estando num determinado cargo... são delegadas um conjunto de funções que associam tomadas de decisões, intervenção (...)”</i>  <i>“ (...) melhorar as suas competências, creio eu na esperança de aumentar a sua autonomia (...)”</i>	2
<b><u>Capacidade de inovação</u></b>	<i>“(…) procurar novos projetos dentro da área que estou, desenvolver novas ideias estar a frente de tudo aquilo que são inovações.”</i>	1

Análise pergunta 5 - **Que estratégias a organização utilizou para minimizar os impactos da crise e como as remunerações intrínsecas ajudou nesse sentido?**

<b>Categoria</b>	<b>Exemplos</b>	<b>Frequência</b>
------------------	-----------------	-------------------





<b><u>Redução de Custos</u></b>	<p><i>“A estratégia utilizada em alguns casos foi juntar agências mais próximas, passou-se a dar mais atenção à estratégia orçamental reduzindo os custos de consumo”</i></p> <p><i>“Redução de custos, sensibilização dos colaboradores para uma maior produção, mudança do modelo de negócio que direcionou mais para as empresas e menos para os particulares”</i></p>	2
<b><u>Identificação e exploração de talento</u></b>	<p><i>“Agora já se notam pessoas novas a entrar e com visões diferentes que não vêm daquele mundinho da banca em que é tudo à antiga.”</i></p> <p><i>“ (...) vêm de outras áreas que não seja Economia ou Gestão. Essas pessoas muitas vezes trazem contribuições valiosas para o negócio.”</i></p>	2
<b><u>Valorização/ Reconhecimento</u></b>	<p><i>“A organização já faz muito para minimizar esse impacto da crise dentro da organização como a valorização e reconhecimentos dos colaboradores.”</i></p> <p><i>“No entanto essa distinção é feita se não estou em erro duas vezes por ano pelo administrador no encontro de todos os colaboradores do Banco e tem tido um impacto muito positivo na medida em que é reconhecido o trabalho feito durante o ano.”</i></p>	4
<b><u>Reestruturação</u></b>	<p><i>“ Um dos pontos aqui a destacar do nosso Banco é que teve que fechar várias agências mas ninguém teve que ser despedido (...) ”</i></p> <p><i>“A crise não afetou muito o nosso Banco porque foi um dos Bancos que mesmo fechando agências mas não despediu colaboradores.”</i></p>	3
<b><u>Sistema de informação e comunicação</u></b>	<p><i>“O nosso banco possui um sistema de informação e comunicação muito eficiente na medida em que temos acessos as informações a tempo e horas”</i></p> <p><i>“Isso foi uma coisa que nós nunca sentimos principalmente porque houve sempre muita preocupação da administração de manter um nível de comunicação permanente e um nível de comunicação muito transparente com dados de negócio, mesmo.”</i></p>	3

## **Análise das Perguntas dos gestores de recursos humanos do Banco Marquês de Pombal em Portugal**

Analise da pergunta 1 - **O quê que a organização fazia antes e depois da crise para promover o desenvolvimento da sua autonomia, competência e vínculo social dos colaboradores?**



Categories	Exemplos	Frequência
<u>Desenvolvimento</u>	<b>Desenvolvimento cognitivo</b>  <i>“Aquilo que temos tentado é cada vez mais criar o espírito de grupo e equipa. Tivemos imensas formações a esse nível. Por outro lado, também temos uma preocupação grande em criar formação para os nossos líderes”</i>  <i>“ (...) criámos um programa de coaching específico para estes gerentes de forma a poder desenvolver ainda mais competências e ajudá-los a desenvolver competências nas suas equipas (...)”</i>	2
	<b>Desenvolvimento interpessoal</b>  <i>“ (...) “Projeto Chama” que tinha como objetivo isso mesmo, quer nós conhecermos cada vez melhor uns aos outros (...)”</i>	1
<u>Novo Estilo de Gestão</u>	<b>Comunicação interna (partilha de informação e transparência)</b>  <i>“O que nós fomos fazendo ao longo destes anos foi no fundo, seguindo esses princípios de proximidade e transparência (...)”</i>  <i>“ (...) preocupação da administração de manter um nível de comunicação permanente e um nível de comunicação muito transparente com dados de negócio (...)”</i>  <i>“Quando a crise se instala no sector fruto de já virmos com essas práticas de reuniões muito frequentes com todas as pessoas de fazerem eventos, de se partilhar informação, de ver a informação disponível na intranet, uma série de formas de se fazer chegar às pessoas informação.”</i>	2
	<b>Proximidade entre a gestão e os colaboradores</b>  <i>“Esta reunião mensal que existe com os coordenadores também é replicada um dia ou dois a seguir com o presidente e as equipas (...)”</i>  <i>“ (...) a filosofia do Marquês Pombal foi sempre de primar pela proximidade das pessoas (...)”</i>	2
	<b>Autonomia</b>  <i>“A autonomia é o que nos permite diferenciar da concorrência”</i>  <i>“ (...) nos ensina um bocadinho a tomar decisões e darmos nota que não somos só líder porque lideramos uma equipa mas isso também nos acarreta algumas responsabilidades.”</i>	2

Análise da pergunta 2 – **Como era o sistema remuneratório antes e depois da crise? E se mudou, o quê?**

Categoria	Exemplos	Frequência
-----------	----------	------------



<b>Remuneração extrínseca</b>	<b>Componente fixa</b>  “Em relação ao pacote remuneratório não mudou.”  “ (...) desde 2010 que aquilo que são os aumentos normais aquilo que seria o nosso ACT (Acordo coletivo de trabalho) não tem qualquer alteração.”	2
	<b>Benefícios (Protocolos)</b>  “Temos protocolos com algumas faculdades e escolhemos pessoas e procuramos que essa oferta em si seja vista pelo colaborador como um reconhecimento pelo seu percurso.”  “ Temos aquilo a que designamos “Feira de Parceiros” que é quando vem cá algum destes nossos parceiros e fazem uma exposição mas normalmente fazem alguns sorteios, temos pessoas a ganhar viagens.”	2
<b>Remuneração intrínseca</b>	<b>Agradecimento e valorização</b>  “ (...) as pessoas que estão a contrato quando estão no limite da renovação procuramos ficar com aqueles que são mesmo muito bons e passá-los ao quadro. Isso também é um sinal aos próprios que damos reconhecimento não monetário.”  “Por outro lado, são também dadas a conhecer aos outros colaboradores quer as pessoas que para a organização são consideradas como exemplos quer pessoas que nós queremos valorizar porque tiveram imensos anos no Banco e que merecem receber aquilo que nós designamos de prémio Carreira”	2
	<b>Acompanhamento do cliente interno</b>  “ (...) se nós fizermos um tratamento ao cliente interno automaticamente estamos a obter resultados para o cliente externo (...)”	1
	<b>Preocupação com o impacto social e familiar</b>  “Fruto da crise aconteceu em muitos agregados familiares ficaram em situações complicadas, porque o marido ou a mulher ficou desempregado.”  “E o banco tem estado sempre muito atento a essas alterações da capacidade financeira dos colaboradores.”	1

Análise da pergunta 3 – **Que estratégia de remuneração monetária e não monetária, o banco utilizou para reconstruir o sistema de remuneração que adaptasse ao contexto económico atual?**

Categoria	Exemplos	Frequência
<b>Protocolos</b>	“Os protocolos são as parcerias que o banco tem com várias empresas que permite aos colaboradores terem benefícios, ter	2



	<i>descontos.”</i>	
<b><u>Cartão Refeição</u></b>	<i>“Antigamente as pessoas recebiam o subsídio de refeição todo no ordenado e era descontado e então foi-se ver esta alternativa de maneira a que o colaborador querendo, porque não é obrigatório, é possível demonstrar ao” colaborador que face à adesão do cartão que consegue receber mais ao final de um ano.”</i>	1
<b><u>Gerir Orçamento</u></b>	<i>“Passamos a ter a preocupação de alguns projetos fazê-los com a prata da casa.”</i>	1

Análise da pergunta 4 – **Esse contexto de instabilidade provou de alguma forma o desenvolvimento da autonomia, competência e vínculo social dos colaboradores? Que competências o Banco incentivou aos colaboradores a desenvolverem neste contexto de crise económico?**

Categoria	Exemplo	Frequência
<b><u>Capacidade de adaptação a mudança</u></b>	<i>“Eu estou no banco desde 2011 e desde aí tenho conseguido acompanhar a evolução.”</i> <i>“Aquilo que o Banco nos tem ensinado é que cada vez mais temos de saber um bocadinho de tudo em especial do negócio (...) qualquer pessoa que saia do Banco Popular mais rapidamente de adaptará a uma outra filosofia (...)”</i>	2
<b><u>Autonomia</u></b>	<i>“Também nos ensina um bocadinho a tomar decisões e darmos nota que não somos só líder porque lideramos uma equipa mas isso também nos acarreta algumas responsabilidades”</i>	1

Análise da pergunta 5 - **Que estratégia a organização tem utilizado para minimizar os impactos da crise, e como é que acha que a remuneração intrínseca ajudou nesse sentido?**

Categoria	Exemplo	Frequência
<b><u>Redução de custos</u></b>	<i>“Há é menos abertura para gastar”</i> <i>“ Quando há um budget mais curto temos de ser mais criativos. Isso foi uma das coisas que nós passámos a fazer e olhar dessa forma para todos os projetos.”</i>	1
<b><u>Identificação e acompanhamento de talento</u></b>	<i>“Nós criámos desde de 2013 uma área específica dentro dos recursos humanos que se chama “Pessoas e Talento” e que tem como objetivo fazer um acompanhamento maior e de perto a todos os colaboradores e principalmente dos talentos”</i> <i>“ (...) nos gerentes o coaching é feito com uma entidade externa, nestes que ficam aquém do desempenho o que nós criamos foi</i>	2



	<i>um programa de mentoring interno, ou seja, identificamos pessoas internamente em diferentes funções (...)</i>	
<b><u>Valorização e Reconhecimento</u></b>	<i>“Resolvemos dar-lhes destaque e acompanhá-los de forma diferente, dar-lhes visibilidade, dar-lhes importância (...)”</i> <i>“Fizemos várias iniciativas desde almoços com o presidente, eventos com cliente importantes onde eles estavam envolvidos, reuniões em que eles eram os principais oradores e que partilhavam as suas práticas aos outros e para além disso criámos um programa de coaching específico para estes gerentes.”</i>	2

### **Análise das Perguntas dos colaboradores do Banco em Cabo Verde**

Análise da pergunta 1- **O quê que a organização tem feito antes e depois da crise para promover o desenvolvimento da sua autonomia, competência e vínculo social? O quê que acha que a organização deveria acrescentar?**

<b>Categorias</b>	<b>Exemplos</b>	<b>Frequência</b>
<b><u>Formação</u></b>	<i>“Uma das políticas que o banco apostava e continua a apostar é no incentivo a formação”</i> <i>“As ofertas de formação foram reduzidas e direcionadas para um grupo específico de pessoas.”</i>	4
<b><u>Atividades sócio cultural desportiva</u></b>	<i>“ (...) o banco promove atividades culturais, convívios entre colaboradores e administração.”</i> <i>“ (...) o que o banco fazia era promover algumas atividades sócio cultural por exemplo no dia dos trabalhadores, dia do aniversário do banco e em outras datas importantes.”</i>	3

Análise da pergunta 2 - **Como acha que a organização podia promover a satisfação das necessidades psicológicas básicas através de remuneração não monetária?**

<b>Sugestões</b>		
<b>Categorias</b>	<b>Exemplos</b>	<b>Frequência</b>
<b><u>Erasmus interno</u></b>	<i>“Sabendo que é quase impossível mudar todas as pessoas de função seria interessante fazer espécie de um intercâmbio por exemplo durante uma semana fazer com que colaboradores visitem outras áreas e conhecer um pouco do trabalho dos colegas”</i> <i>“Essa rotatividade interna pode até não ser definitiva mas temporário (...)”</i>	2



<b><u>Rotatividade interna</u></b>	<p>“...por exemplo a rotatividade interna dos colaboradores, porque existem colaboradores que estão no banco a muitos anos e nunca foram mudados de nível e nem de função.”</p> <p>“ Outro aspeto que deveria ser pensado e posto em prática é a rotatividade interna dos colaboradores porque existem pessoas que estão numa área a tanto tempo que já não produzem mais que o obrigatório (...) ”</p>	3
<b><u>Melhorar o sistema de comunicação</u></b>	<p>“Muitas vezes chegam informações distorcidas nos colaboradores, o que gera muitas vezes confusões, mal-estar entre os colegas ou entre colaboradores e a administração.”</p> <p>“Outra falha que tem prejudicado muito o nosso trabalho é o sistema de comunicação interna que é deficiente.”</p>	3
<b><u>Atualização dos Níveis</u></b>	<p>“Recompensar pelo trabalho e esforço de seus colaboradores, por exemplo a mudança de níveis aos funcionários que já estão no banco a vários anos e que nunca mudaram de nível.”</p> <p>“Penso que existem várias formas de remunerar os colaboradores sem despende de custos como por exemplo a mudança de nível de acordo com o tempo de serviço, com as competências adquiridas, experiência profissional o sistema de avaliação.”</p>	3
<b><u>Identificação e exploração de novas competências</u></b>	<p>“Seria uma forma da organização identificar novas competências como os colaboradores descobrirem novas competências, interesses e motivações.”</p>	1

Análise da pergunta 3 - **Como era constituída o seu pacote remuneratório (monetário e não monetária) antes da crise (2008)? Como é atualmente? Se algo mudou, o quê que mudou?**

Categoria	Exemplos	Frequência
<b><u>Remuneração extrínseca</u></b>	<p><b>Componente fixa</b></p> <p>“O pacote é constituído por um salário base, subsídios, prémio de produtividade.”</p> <p>“Com a crise não houve nenhuma alteração no pacote remuneratório. A única coisa que se fala é na diminuição do subsídio de produtividade mas não é nada que está efetivado.”</p>	6
	<p><b>Benefícios (Protocolos)</b></p> <p>“ (...) o banco tem alguns protocolos mas na minha opinião é muito pouco comparado com aquilo que poderia ser feito ”.</p> <p>“ O banco trabalha como varia empresas e aproveita essas parcerias para nos facilitar a aquisição desses serviços, no entanto acho muito pouco comparado com a possibilidade do banco nesse sentido.”</p>	2



<u>Remuneração intrínseca</u>	<p><b>Acompanhamento do cliente interno (reestruturação de dívidas)</b></p> <p>“O banco está mais sensível aos colaboradores que tem créditos e que por alguma razão não consegue pagar devidamente, fazendo a reestruturação de dívida ou seja o banco junto com o colaborador elaboram um plano de pagamento que seja mais fácil para que o colaborador se sinta mais aliviado”</p> <p>“ Uma iniciativa muito boa por parte do banco é o acompanhamento dos colaboradores quando estes têm créditos para com o banco. No caso de dificuldades e pagamento o banco tenta solucionar junto com o colaborador (...)</p>	3
<b>Sugestões</b>		
<u>Reconhecimento e valorização</u>	<p>“Também era de valor se o banco tivesse durante o ano um programa em que a identificação e reconhecimento dos que foram os melhores durante o semestre ou durante o ano, ou seja os que de alguma forma se destacaram dentre todos.”</p>	1

Análise da pergunta 4 - **Esse contexto de crise e instabilidade provocou de alguma forma o desenvolvimento de maior autonomia, competência e vínculo social no trabalho que desempenha e que outras competências, sentiu necessidade de desenvolver? Porquê?**

<b>Categorias</b>	<b>Exemplos</b>	<b>Frequência</b>
<u>Iniciativa</u>	<p>“No meu caso senti necessidade desenvolver a capacidade de inovação e iniciativa porque estando num mercado altamente competitivo não basta só executar tarefas que nos foi atribuído mas sim inovar”</p>	1
<u>Inovação</u>	<p>“Pessoalmente como já tinha referido estou sempre preocupada em desenvolver mais e com a crise a competência que tive que apostar ainda mais é a capacidade de inovação porque estando na minha área que é dos “Cartões” uma das capacidades extremamente importante é a inovação.”</p>	2
<u>Liderança</u>	<p>“Como gerente de uma agência para além da autonomia, competência e vínculo social senti necessidade de desenvolver a liderança, porque cada vez a demandas do nosso mercado são maiores e estando a frente de um balcão não é fácil muitas vezes gerir pessoas para o alcance de todos e mais alguns objetivos tendo em conta que a concorrência é forte.”</p>	1
<u>Adaptação a mudança</u>	<p>“Também senti necessidade de desenvolver a capacidade de adaptação a mudança, porque com a crise muita coisa mudou e se não estivesse com essa predisposição para mudar as coisas seriam ainda mais difíceis do que estão.”</p> <p>“Com essa instabilidade e clima de mudança, considero a adaptação à mudança uma capacidade muito importantes nesse contexto (...)”</p>	2



Análise pergunta 5 - **De que forma a organização pode minimizar os impactos negativos da crise económica dentro da organização e como a remuneração intrínseca ajudou nesse sentido?**

<b>Categoria</b>	<b>Exemplos</b>	<b>Frequência</b>
<b><u>Redução de custos</u></b>	<i>“Uma das formas que o banco tem utilizado para minimizar os impactos da crise é apelar para minimizar o consumo de consumíveis como papéis, combustíveis, meios de telecomunicação.”</i>  <i>“Apelo para a redução no consumo de consumíveis como papéis, energia elétrica, água, combustíveis, etc”</i>	<b>6</b>
<b><u>Angariação de novos clientes</u></b>	<i>“O nosso banco apela que angariemos mais clientes e ampliemos mais o volume de negócio (...)”</i>  <i>“Outra estratégia foi apelar para mais angariação de clientes por parte de colaboradores aumentando assim o volume de negócio.”</i>	<b>5</b>

## **Análise das Perguntas dos gestores de recursos humanos do Banco em Cabo Verde**

Análise da pergunta 1- **O quê que a organização fazia antes e depois da crise para promover o desenvolvimento da sua autonomia, competência e vínculo social dos colaboradores?**

<b>Categoria</b>	<b>Exemplo</b>	<b>Frequência</b>
<b><u>Formação</u></b>	<i>“ Antes da crise havia uma serie de atividades que eram desenvolvidas pelo banco para dar resposta a satisfação e desenvolvimento dessas competências, como por exemplo o plano de formação para diferentes áreas (...)”</i>	<b>2</b>
<b><u>Adaptação a mudança</u></b>	<i>“Foi mais difícil ainda porque não estávamos preparados para esse fenómeno ou seja a gestão que sempre foi desenvolvida não foi de prevenção em que estaríamos preparados para qualquer situação adversa. Hoje posso dizer que estamos a conseguir controlar a situação mas no início não foi fácil devido a forte concorrência na área da banca.”</i>	<b>2</b>





Análise da pergunta 2 - **Como era o sistema remuneratório antes e depois da crise? E se mudou, o quê?**

Categoria	Exemplo	Frequência
<u>Remuneração extrínseca</u>	<b>Componente fixa</b> <i>“O nosso sistema de remuneração monetário é composto por salário, subsídios de alimentação e produtividade. Para os agentes comerciais temos os subsídios de caixa”</i>	2
	<b>Benefícios (Protocolos)</b> <i>“ (...) temos os protocolos desenvolvida com varias entidades e serviços em que nossos colaboradores podem ter acesso a esses serviços com custos menores como por exemplo clínicas de saúde, ginásios, etc.”</i>	2
<u>Remuneração Intrínseca</u>	<b>Acompanhamento de cliente interno</b> <i>“O banco está mais sensível aos colaboradores que tem créditos e que por alguma razão não consegue pagar devidamente, fazendo a reestruturação de dívida”</i>	2

Análise da pergunta 3- **Que estratégia de remuneração monetária e não monetária, o banco utilizou para reconstruir o sistema de remuneração que adaptasse ao contexto económico atual?**

Categoria	Exemplo	Frequência
<u>Protocolos</u>	<i>“Um das dessas estratégias foram a criação de vários protocolos com outras empresas de prestação de serviço que estivesse mais próximo dos nossos colaboradores e mais acessível em termos de custos.”</i>	2
<u>Acompanhamento dos clientes internos</u>	<i>“O banco está mais sensível aos colaboradores que tem créditos e que por alguma razão não consegue pagar devidamente, fazendo a reestruturação de dívida ou seja o banco junto com o colaborador elaboram um plano de pagamento que seja mais fácil para que o colaborador se sinta mais aliviado”</i>	2

Análise da pergunta 4 - **Esse contexto de instabilidade provou de alguma forma o desenvolvimento da autonomia, competência e vínculo social dos colaboradores? Que competências o Banco incentivou aos colaboradores a desenvolverem neste contexto de crise económico?**



Categoria	Exemplo	Frequência
<b><u>Inovação</u></b>	<i>“De inovação porque o mercado precisa de produtos novos que a concorrência não oferece que permita-nos ganhar mais clientes e não só como satisfazer ainda mais os nossos clientes.”</i>	2
<b><u>Adaptação a mudança</u></b>	<i>“Adaptação a mudança na medida em que as demandas aumentaram, a situação económica mudou, os desafios aumentaram e temos que estar preparados para fazer face a essas mudanças e tirar o máximo de proveito dela.”</i>	1

Análise da pergunta 5 - **Que estratégia a organização tem utilizado para minimizar os impactos da crise, e como é que acha que a remuneração intrínseca ajudou nesse sentido?**

Categoria	Exemplo	Frequência
<b><u>Redução de custo</u></b>	<i>“A redução de custo tem sido uma das estratégias mais fácil de implantar visto que todos estão consciente que quanto mais pouparmos mais estaremos a contribuir para que o que se poupa seja investido em outras áreas como por exemplo a satisfação das competências, autonomia ou até do vínculo social.”</i>	2
<b><u>Angariação da motivação dos colaboradores</u></b>	<i>“Uma das principais estratégias que nos temos utilizado neste momento é a de reconquista da confiança e de maior motivação dos colaboradores.”</i>	1
<b><u>Angariação de novos clientes</u></b>	<i>“Outra estratégia é a angariação de novos clientes a partir da inovação ou seja criação de novos produtos para que façamos que o nosso cliente externo tenha mais opções.”</i>	2
<b>Sugestões</b>		
<b><u>Melhorar o sistema de Comunicação</u></b>	<i>“Outra falha que eu pessoalmente tenho notado e temos tentado melhorar é o sistema de comunicação.”</i>	2
<b><u>Atualização de níveis dos colaboradores</u></b>	<i>“Um das maiores queixas era de colaboradores que trabalham no banco a vários anos e nunca mudaram de funções ou subiram de níveis.”</i>	1