



UNIVERSIDADE POLITÉCNICA
A Politécnica
Instituto Superior Aberto - ISA

**GRAU DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO AOS
BENEFÍCIOS SOCIAIS: CASO DA EMPRESA MINAS DE BENGA LIMITADA
(ICVL) 2022-2023**

Deise Marta Zacarias Munguambe

Maputo
2023

UNIVERSIDADE POLITÉCNICA
A Politécnica

Instituto Superior Aberto - ISA

**GRAU DE SATISFAÇÃO DOS COLABORADORES EM RELAÇÃO AOS
BENEFÍCIOS SOCIAIS: CASO DA EMPRESA MINAS DE BENGA LIMITADA
(ICVL) 2022-2023**

Deise Marta Zacarias Munguambe

O presente Trabalho de Conclusão de curso e Gestão de Recursos Humanos apresentado á UNIVERSIDADE POLITÉCNICA, Instituto Superior Aberto - ISA, para a obtenção do Grau de Licenciatura.

Supervisora: Prof. Doutora Verónica Joaquim Sibinde Mpanda

Maputo
2023

Parecer do Tutor:

Veronica Joaquim Sibinde Mpanda tutora do Instituto Superior Aberta (ISA), supervisionou o trabalho de fim do curso da estudante, candidata á defesa Deise Marta Zacarias Munguambe, sob tema “**Grau De Satisfação Dos Colaboradores Em Relação Aos Benefícios Sociais: Caso Da Empresa Minas de Benga Limitada (ICVL) 2022-2023.**” O tema mostra-se actual e relevante, numa altura em que se exige que as instituições observem os indicadores de qualidade para garantir ambiente de saúde e bem-estar dos trabalhadores. O trabalho apresenta conclusões coerentes aos resultados, aos objectivos e ao problema levantado.

Maputo, 24 de Julho de 2023

Veronica J. Sibinde Mpanda

DEDICATÓRIA

Dedico a presente monografia a mim em primeiro lugar, por não ter desistido apesar de não ter sido fácil. Dedico à minha família directa (Pai, Mãe e Irmãs) pelo apoio emocional dado durante o meu percurso estudantil.

Sou o resultado da confiança e da força de cada um de vocês.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à empresa Minas de Benga Limitada (ICVL), em especial ao Diretor de Recursos Humanos O. Mubai por ter concedido e disponibilizado toda informação necessária para a realização do estudo de caso do presente trabalho, de igual modo agradecer a todos os colaboradores que participaram da pesquisa sem eles este trabalho teria se materializado.

Agradeço a Prof. Doutora Verónica Joaquim Sibinde Mpanda pelo apoio na elaboração da presente monografia.

Muito obrigada a todos.

“A gestão de pessoas tem sido a responsável pela excelência das organizações bem-sucedidas e pelo aporte de capital intelectual que simboliza, mais do que tudo, a importância do fator humano em plena Era da Informação”

Idalberto Chiavenato

RESUMO

Os Benefícios Sociais correspondem as condições de trabalho que as organizações oferecem para manter as pessoas, bem como garantir necessidades e urgências pessoais e profissionais contribuindo para uma melhor produtividade da empresa por conta da satisfação dos seus colaboradores em relação as condições de trabalho. O objectivo principal deste trabalho de pesquisa é de fazer uma análise do grau de satisfação dos colaboradores da empresa Minas de Benga Limitada (ICVL) em relação aos benefícios sociais durante o período de 2022-2023. Evidencia um estudo quantitativo, trazendo debates acerca do tema em análise, numa perspectiva de pesquisa exploratória como forma de torná-la mais explícita. Optou por uso de amostra por conveniência ou por acessibilidade em que os casos escolhidos são facilmente disponíveis. Em um universo de 258 colaboradores, 80% são da área técnica correspondendo 207 funcionários e 20% da área administrativa correspondendo a 51. A amostra corresponde a 51 funcionário da administração dos quais apenas 15 aceitou participar do estudo. A pesquisa conclui que os funcionários se sentem satisfeitos com a política de benefícios sociais da empresa. Essa satisfação influencia no desempenho profissional, uma vez satisfeitos há mais motivação no trabalho.

Palavras-Chave: Gestão de Pessoas, Satisfação, Satisfação no Trabalho, Satisfação na Vida, Benefícios Sociais.

ABSTRACT

The Social Benefits correspond to the working conditions that organizations offer to keep people as, well as to guarantee personal and professional needs and urgencies, contributing to a better productivity of the company due to the satisfaction of its employees in relations to working conditions. The main objective of this research work is to analyze the degree of satisfaction of employees of the company Minas de Benga Limitada (ICVL) in relation to social benefits during the period 2022-2023. It shows a quantitative study, bringing debates about the theme under analysis, in an exploratory research perspective as way to make it more explicit. It chose to use a sample for convenience or for accessibility in which the chosen are easily available. In a universe of 258 employees, 80% are from the technical area, corresponding to 207 employees and 20% from the administrative area, corresponding to 51 employees. The sample corresponds to 51 administration employees, of which only 15 agreed to participate in the study. The survey concludes that employees feel satisfied with the company's social benefits policy. This satisfaction influences professional performance, once satisfied there is more motivation at work.

Keywords: People Management, Satisfaction, Job Satisfaction, Social Benefits.

LISTA DE ABREVIATURAS

RH- Recursos Humanos

GP- Gestão de Pessoas

GRH- Gestão de Recursos Humanos

GERH- Gestão Estratégica de Recursos Humanos

BS- Benefícios Sociais

ICVL- Empresas de Minas de Benga

ÍNDICE

Dedicatória.....	3
Agradecimentos	4
Resumo	4
Abstract	5
Lista de abreviaturas	6
CAPÍTULO I: Introdução.....	7
1.1. Introdução.....	7
1.2. PROBLEMA da investigação.....	9
1.3. JUSTIFICATIVA.....	10
1.4. Objectivos.....	11
1.4.1. Geral.....	11
1.4.2. Específicos.....	11
1.5. Hipóteses de investigação.....	11
CAPÍTULO II: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA OU REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1 Definição de Conceitos: Gestão de Pessoas (GP)	12
2.2 Benefícios Sociais	12
2.2.1. Organização e a sua evolução	12
2.4. Evolução Histórica da Gestão de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas.....	14
2.5 sistema de recompensa	17
2.6. A Importância da Recompensa	18
2.6.1. Designações sociais do conceito salário	20
2.6.2.A diferença entre o salário e benefícios sociais	21
2.7. BENEFÍCIOS SOCIAIS	22
2.7.1. Origem dos Benefícios Sociais.....	23
2.7.2. Tipos de benefícios sociais	24
2.7.3 Símbolos de estatuto	27
2.8. Vantagens e Desvantagens do Plano de Benefícios Sociais.....	28
CAPÍTULO III: METODOLOGIA DA PESQUISA	33

3.1.1. Método de Pesquisa.....	33
3.1.2 Método de Abordagem	33
a. Técnicas e instrumentos de recolha de dados.....	35
CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO DOS DADOS RECOLHIDOS	35
4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS	39
4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	46
5.CONCLUSÕES e RECOMENDAÇÕES	48
6.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
7. QUESTIONÁRIO	52

CAPÍTULO I: INTRODUÇÃO

1.1. Introdução

O presente trabalho, subordinado ao tema “**Grau De Satisfação Dos Colaboradores Em Relação Aos Benefícios Sociais: Caso Da Empresa Minas de Benga Limitada (ICVL) 2022-2023**” é realizado no âmbito do trabalho final do curso para a obtenção do grau de Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos pelo Instituto Superior Aberto da Universidade A Politécnica. Não é possível falar da satisfação dos colaboradores sem antes falar da Gestão dos Recursos Humanos que recentemente é tratada por vários autores como Gestão de Pessoas.

As organizações se caracterizam por uma incrível heterogeneidade. Elas apresentam uma enorme variedade, podem ser indústrias, comércio, bancos, hospitais, universidades, lojas, prestadoras de serviços, entre outros., também, podem ser grandes, médias e pequenas. Quanto ao seu tamanho, quanto a sua propriedade podem ser públicas ou privadas. Assim sendo, a gestão de pessoas é representada pelas pessoas.¹

As organizações sejam quais forem, têm algo em comum. Todas elas prosseguem objectivos concretos, satisfazem necessidades, organizam a vida colectiva, promovem o desenvolvimento económico e social e contribuem para estabilidade, satisfação e realização pessoal.²

Gerir pessoas é dar oportunidade para se sentirem e manterem motivadas, de igual modo é importante reconhecer as suas capacidades e potencialidades de evolução, pois, nem todos reúnem as mesmas condições. As competências obtidas por quem quer que seja proporcionarão o retorno esperado contribuindo assim, para o melhor desempenho e para a produtividade da empresa.³

Há tempos, o relacionamento entre pessoas e organizações, era considerado antagónico e conflituoso, acreditava-se que os objectivos das organizações (como lucro, produtividade, eficácia, maximização da aplicação dos recursos materiais e financeiros, redução de custos) eram incompatíveis com os objectivos individuais das pessoas (como melhores salários e benefícios,

¹ Chiavienato (2010)

² Machado et al (2014.p22)

³ Machado et al. (2014)

conforto no trabalho, lazer, segurança no trabalho e no emprego, desenvolvimento e progresso pessoal)⁴, era usada uma solução do tipo *ganhar-perder*⁵.

Ainda na lógica de Chiavienato, com o tempo verificou-se que, se a organização busca alcançar os seus objectivos da melhor maneira possível, ela precisa de canalizar os esforços das pessoas para que também elas atinjam os seus objectivos individuais e que ambas partes saiam ganhando buscando uma solução do tipo *ganhar-ganhar*.⁶

Neste âmbito, a presente Monografia pretende analisar o Grau de Satisfação dos colaboradores em relação aos benefícios sociais que será efectuado o estudo de caso da Empresa Minas de Benga Limitada (ICVL) 2022-2023. Com o intuito de compreender como é que os colaboradores da empresa Minas de Benga Limitada (ICVL), se sentem em relação aos benefícios sociais daquela empresa e que impacto isso tem no desempenho das suas funções bem como na vida desses colaboradores?

Dai que, a presente monografia está dividida em cinco capítulos à destacar:

O primeiro capítulo, traz a Introdução, o Problema da Investigação, a Justificativa, os Objectivos e as Hipóteses levantadas.

O segundo capítulo, traz a Revisão da Literatura onde debate em torno dos benefícios sociais bem como a contextualização e faz ainda uma conceitualização da terminologia usada no texto.

O terceiro capítulo, discute sobre a metodologia explicando detalhadamente as técnicas usadas na pesquisa, o tipo de abordagem e a razão do uso, método de procedimento que explica como será encaminhada a pesquisa, técnica de recolha de dados esclarecendo como serão recolhidos os dados na investigação e os instrumentos usados.

O quinto capítulo, vislumbra a componente empírica onde faz-se um estudo de caso que evidencia um trabalho de campo na empresa Minas de Benga Limitada (ICVL) em Maputo como forma de perceber a satisfação dos colaboradores dela em relação aos benefícios sociais.

⁴ Chiavienato (2010)

⁵ Ganhar-perder: se uma parte leva tudo, a outra fica sem nada.

⁶ Ganhar-ganhar Trata-se de uma solução que requer entendimento, negociação, participação e sinergia de esforços. Cada parte precisa ajudar a outra

O sexto e último capítulo, apresenta as conclusões que mostram se os objectivos iniciais da pesquisa foram clarificados, se as hipóteses levantadas foram ou não respondidas e as recomendações que são dadas a empresa em estudo como forma de melhorar e flexibilizar o seu trabalho e torná-lo sustentável e produtivo numa política de ganhar-ganhar. No fim apresentam-se as referências bibliográficas que foram usadas para a realização do trabalho.

1.2. PROBLEMA DA INVESTIGAÇÃO

Gerir pessoas deve ser mais do que controlar, seguir procedimentos e rotinas; implica também o envolvimento de todos os membros da organização, uma aposta na aprendizagem organizacional, em mecanismos de motivação e um investimento na criatividade e inovação, como factores de diferenciação.⁷

São as recompensas que asseguram a equidade interna e que promovem os níveis de desempenho e motivação, assim como podem contribuir para construir e fortalecer a cultura da organização e atingir os resultados pretendidos.

A remuneração não visa apenas recompensar os colaboradores pelo seu trabalho e dedicação, mas tornar a sua vida mais fácil e agradável, uma das maneiras de facilitar a vida dos colaboradores é oferecer-lhes benefícios e serviços que, se a organização não fizesse, teriam de ser comprados no mercado com salário recebido.⁸

Os benefícios e serviços aos colaboradores são formas indirectas de compensação total. O salário pago em relação ao cargo ocupado representa apenas uma parcela do pacote de recompensas que as organizações oferecem ao seu pessoal. Uma considerável parte da remuneração é feita pela oferta de benefícios e serviços sociais aos colaboradores. Além disso a oferta de benefícios e serviços prestados pela organização aos seus colaboradores influencia poderosamente no grau de qualidade de vida na organização.

O baixo grau de satisfação dos colaboradores com a forma como o trabalho é reconhecido pelas chefias, com o envolvimento no processo de tomada de decisão, com o grau de autonomia de que dispõem na empresa, com as oportunidades de desenvolvimento que lhes são dadas, as

⁷ Sousa, Duarte, Sanches & Gomes (2006).

⁸Chiavienato 2010, p.340

perspectivas de carreira e outros elementos imateriais da relação de trabalho são factores que são influenciados pelo nível de remuneração praticado pela entidade patronal ao que se refere a quantitativo dos incentivos (se existirem) e ao tipo de benefícios sociais nela implementada.

Em Moçambique, existe a Lei de Trabalho, nº23/2007, de 1 de Agosto que define os princípios gerais e estabelece o regime jurídico aplicável às relações individuais e colectivas de trabalho subordinado, prestado por conta de outrem e mediante remuneração. A presente lei no que se refere à remuneração traz de forma explícita componentes de benefícios sociais.

À luz do contexto acima proposto o presente trabalho vem levantar a seguinte questão: **Qual é o grau de satisfação dos colaboradores em relação aos benefícios sociais da Empresa Minas de Benga Limitada (ICVL) 2022-2023?**

1.3. JUSTIFICATIVA

Analisar o grau de satisfação dos colaboradores da empresa Minas de Benga Limitada (ICVL) em relação aos benefícios sociais é pertinente à medida que traz um debate que interessa o empregado assim como o empregador, como forma de entender a natureza do assunto para uma colaboração saudável na sua instituição.

O tema reveste-se de suma importância à medida que busca trazer um debate actual e pertinente pois numa organização, os benefícios não só podem ser para a empresa, mas também para os colaboradores para manterem-se nela e ter uma motivação para o crescimento desta e, através da prestação de serviços de qualidade precisa de ter uma política bem elaborada e atraente em relação aos benefícios sociais.

Do ponto de vista académico traz um subsídio na matéria de Gestão de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas em Moçambique em termos teóricos e metodológicos e uma mais-valia para o debate e soluções de problemas relacionados com a remuneração e aos benefícios sociais que tem sido a causa de troca de emprego por parte de colaboradores à procura de melhores condições em outras instituições. Tendo em conta que é uma questão reconhecida universalmente como relevante no sistema de gestão estratégica de recursos humanos.

Sob ponto de vista social trará soluções há problemas de falta de motivação e ânimo em relação ao trabalho na qual a pessoa exerce que traz consequências em vários níveis da sua vida, por estar insatisfeito com as condições de trabalho, dentro assim como fora da sua instituição.

No ponto de vista económico este trabalho traz uma visão mais adequada no aumento de renda e fazendo um trabalho de forma organizada, segura, e remunerável de acordo com as suas competências e habilidades aumentando ou criando o rendimento para o sustento familiar. Pois depois de feito o trabalho tendo os resultados da pesquisa poderá contribuir com recomendações em que as empresas podem adoptar para a melhoria de condições de trabalho que beneficiará tanto ao colaborador assim como a empresa, na medida em que se tem o funcionário satisfeito pelas condições de trabalho e com benefícios sociais, a produtividade aumenta e a economia da empresa também aumenta, contribuindo deste modo para o crescimento da economia do país através da receita fiscal que possa advir destas mudanças que parecem insignificantes.

1.4. OBJECTIVOS

1.4.1. GERAL

- Analisar o grau de satisfação dos colaboradores da empresa Minas de Benga Limitada (ICVL) em relação aos benefícios sociais.

1.4.2. ESPECÍFICOS

- Identificar os benefícios sociais definidos pela empresa e as características dos beneficiários;
- Fazer a comparação em termos de desempenho dos grupos que recebem e dos que não recebem os benefícios sociais;
- Descrever a influência dos benefícios sociais na motivação e satisfação dos colaboradores.

1.5. Hipóteses de investigação

H0: Os Colaboradores da empresa Minas de Benga Limitada (ICVL) sentem-se satisfeitos com os benefícios sociais a eles atribuídos.

H1: Os Colaboradores da empresa Minas de Benga Limitada (ICVL) não se sentem satisfeitos com os benefícios sociais a eles atribuídos.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA OU REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Definição de Conceitos: Gestão de Pessoas (GP)

Gestão de Pessoas (GP) é a função de gerência que visa a cooperação das pessoas que actuam nas organizações para o alcance dos objectivos tanto organizacionais quanto individuais. A expressão gestão de pessoas visa substituir Administração de Recursos Humanos, que, ainda, é mais comum entre as expressões utilizadas nos tempos actuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações.⁹

Gestão dos Recursos Humanos (GRH) ou Gestão do Pessoal (GP) pode ser definida como sendo “um conjunto de medidas que permitem organizar o trabalho e tratar dos trabalhadores de maneira que possa fazer valer tanto quanto possível as suas capacidades, a fim de obterem um rendimento máximo para si próprios e para seu grupo e através deste rendimento possibilitar a organização chegar a bons resultados económicos.”¹⁰

A GRH ou de GP é definida como consistência na planificação, na coordenação e no controlo de uma rede de processos específicos interdependentes que formam um dos seus *inputs* e *outputs* um sistema aberto, receptivo a uma intervenção dinâmica do ambiente externo, localizado num espaço/tempo determinado (legal, económico, sociocultural, tecnológico).

2.2 BENEFÍCIOS SOCIAIS

2.2.1. Organização e a sua evolução

São certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional dos salários à totalidade ou parte dos seus funcionários. Constituem geralmente um pacote de benefícios e serviços que faz parte integrante da remuneração do pessoal.¹¹

⁹ Gil (2009, p17)

¹⁰ (Machado, Portugal, & Machado, 2014)

¹¹(Chiavienato, 2010: p340/341)

As sociedades humanas como produtoras de necessidades, geraram no seu meio as mais diversas organizações destinadas a satisfazê-las, umas produzem bens de consumo e destinam-se a satisfazer as necessidades imediatas dos cidadãos. Outras prestam serviços também necessários contribuindo para melhorar a qualidade de vida. A partir do momento em que os homens se organizam na polis, as necessidades não param de crescer e conseqüentemente, a génese de organizações destinadas a satisfazê-las. Entre elas relevam-se as organizações destinadas a garantir a estabilidade, a regulação das relações sociais e segurança.¹²

2.3.A importância da Gestão de Recursos Humanos

A GRH baseia-se actualmente, no facto de o desempenho das organizações depender da contribuição das pessoas que as compõem, das formas como estão organizadas e do investimento que é realizado ao nível do seu desenvolvimento.¹³

A GRH pode ajudar as organizações a: melhorar a sua capacidade para atraírem e manterem pessoas com competências (técnicas e comportamentais) que adequam os objectivos da organização através da implementação dos processos de recrutamento e selecção apropriados, bem como o sistema de recompensas e de desenvolvimento de competências aliciantes.

A GRH, assume cada vez mais uma importância no desenvolvimento da cultura organizacional direccionada para a inovação e aprendizagem contínua, e desempenha um papel fundamental ao nível das mudanças que ocorrem a nível interno e externo da organização e provocam alterações na estrutura organizacional, nas relações de poder e nas práticas de organização do trabalho.¹⁴

De acordo com Sousa et al (2006) as práticas de GRH podem ajudar as organizações a:

- ✓ Melhorar a sua capacidade para atraírem e manterem pessoas com as competências técnicas e comportamentais que mais se adequam aos objectivos da organização, através da implementação dos processos de recrutamento e de selecção mais adequados, bem como um sistema de recompensas e de desenvolvimento de competências aliciantes;

¹² Machado, A., Machado, D. & Portugal, M, 2014)

¹³(Sousa et al 2006, p.8)

¹⁴ (Sousa, Duarte, Sanches & Gomes, 2006)

- ✓ Estimular comportamentos alinhados com os objectivos estratégicos de longo prazo da organização, através do desenvolvimento de competências e de planos de carreira que permitam que as pessoas tenham uma perspectiva de evolução profissional futura;
- ✓ Adotar de sistema de remuneração associados ao desenvolvimento de competências individuais, ao desempenho das equipas e da organização como um todo.

2.4. Evolução Histórica da Gestão de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas

A revolução industrial estabeleceu um novo padrão de trabalho, caracterizado pela concentração de um elevado número de trabalhadores num mesmo local de trabalho e pela aceleração de produção, que se tornou massificada. Nesta época as condições de trabalho eram muito pesadas, as instalações eram muito deficitárias e sem salubridade, não existiam períodos de descanso, o recurso ao trabalho infantil era generalizado, e a tónica era colocada na punição como forma de controlar os comportamentos dos trabalhadores.¹⁵ A punição incluía castigos corporais, multas e despedimento imediato, extensivo à toda família, dado que a relação empregador-empregado se estabelecia com o núcleo familiar. Numa época em que não existiam sistemas de protecção ou segurança social.

Gomes, et al., 2008 citado por (Rodrigues 2014) defende que os princípios de funcionamento empresarial se assentavam na livre iniciativa e na sobrevivência do mais forte/apto, em alinhamento com os avanços científicos da época, promovendo, a prepotência dos empregados e do mercado não regulamentado. A gestão levada a cabo por proprietários e do mercado e capatazes, sem formação, e apenas com base na sua intuição e experiência, assentava na imposição de disciplina, não existindo preocupação com a eficácia ou bem-estar dos trabalhadores.

No final do século XIX surgem os embriões do que veria mais tarde a denominar-se por função pessoal, sob a forma de *welfare officers* “Funcionários encarregados de zelar pela melhoria das condições de trabalho e de alojamento e pelo apoio aos trabalhadores doentes ou necessitados”.¹⁶

¹⁵ (Rodrigues, 2014)

¹⁶(Gomes, ET al., 2008, p65) citado por (Rodrigues 2014)

Para a autora esta dimensão assistencialista e humanista da função tem vindo a manter-se e actualmente traduz-se em práticas como a promoção do equilíbrio trabalho-vida pessoal, envelhecimento activo ou saúde e segurança no trabalho. Temáticas como a responsabilidade Social Interna e a Auditoria Social colocam uma nova tónica nestas preocupações.

A feminização da função GRH é também uma característica herdada desta fase, em que a ocupante era, por norma uma mulher próxima do proprietário.

Bilhim (2004) citado por (Rodrigues, 2014) apresenta o seguinte padrão de evolução da função RH:

- Fase Administrativa- até 1945;
- Fase das Relações Humanas, Legal ou fase Técnica - de 1945 até 1973;
- Fase de Gestão Integrada – de 1973 até 1985;
- Fase da Gestão Estratégica de RH- a partir de 1985.

A partir do início do século XX, com a divisão científica do trabalho, surgem questões técnicas específicas da GRH, como definição de posto de trabalho, selecção, formação, avaliação de desempenho e gestão de incentivos, pelo que a função deixa de estar acessível a qualquer indivíduo, pressupondo a aquisição de competências e conhecimento para o desempenho.¹⁷

O paradigma da competitividade que se demarcou no início do século XX forçou as empresas a desenvolverem o departamento da Administração do Pessoal, com o objectivo de controlar a força de trabalho, onde os RH, passaram a ser assumidos como factor básico da competitividade das mesmas. Após a Segunda Guerra Mundial, a Administração do Pessoal passou a incidir nas áreas da formação básica das pessoas, participação e aconselhamento da administração da empresa, e, na negociação da contratação de pessoas. Todos os procedimentos limitavam-se a dar respostas a problemas concretos e imediatos descorando a natureza estratégica.

Na década da 80 a globalização e as rápidas mudanças do mercado principalmente a nível tecnológico, obrigou que as empresas a optassem pelo planeamento estratégico com o propósito de se manterem sustentáveis. Face à essa situação a GRH passa a considerar a estratégia como competência fundamental, de todos os departamentos da organização. Esta nova perspectiva

¹⁷(Gomes et al., 2008)

reflectiu-se na percepção dos RH como investimento organizacional e não como custo. Estes passaram a ser considerados agentes de suporte das empresas, na obtenção dos seus principais objectivos, enfocando-se a relação entre a empresa e o colaborador.¹⁸

Enquanto a GP apresentava-se orientada meramente para os trabalhadores da empresa, a GRH está direccionada para a gestão de toda a empresa.¹⁹

No final do século XX a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) foi originada pela pressão da cultura contratual e empenho dos trabalhadores provenientes de um contexto de insegurança no emprego e fins de carreira. De modo a atender estas instabilidades de emprego, a GRH agregou-se a estratégica da gestão operacional em prol dos objectivos organizacionais. Esta acção permitiu contornar problemas psicológicos dos trabalhadores, gerir de uma melhor forma a flexibilidade da empresa, a comunidade e parceria, e, a adaptação dos mercados.

Para Carvalho (1998) citado por Sobral (2016) o processo de evolução das organizações encontra-se na mudança da perspectiva sobre o trabalhador, em que este deve passar de custo a minimizar para recurso a valorizar, considerando-o como factor competitivo das empresas. Neste contexto, surgem as preocupações no que concerne ao desenvolvimento dos recursos humanos da organização nos campos da motivação, envolvimento, comprometimento, flexibilidade e competências dos trabalhadores. Actualmente a valorização dos RH levou ao surgimento da Teoria do Capital Humano.

Estes defendem ainda que a GP é o recrutamento, selecção, o desenvolvimento, a utilização e a adaptação dos recursos humanos pela organização.

No trabalho de Machado, Machado e Portugal (2014) são considerados como inseridos no âmbito da GRH os seguintes processos:

- ✓ O processo da organização do trabalho, permite que o conjunto global de actividades da organização seja repartido em tarefas de grupo e tarefas individuais;
- ✓ O processo de recrutamento e integração, subdivide-se em processos de selecção, recrutamento admissão e acolhimento, no seu conjunto este fluxo de actividades tem

¹⁸(Lawer, 2001) citado por Sobral (2006)

¹⁹(Torrington et al., 1995) citado por Sobral (2006)

como objecto assegurar uma ocupação contínua dos diversos postos de trabalho por pessoal qualificado;

- ✓ O processo de remuneração tem por objectivo determinar o salário de cada um dos trabalhadores;
- ✓ O processo de avaliação do pessoal permite a avaliação contínua de cada um dos trabalhadores;
- ✓ O processo de desenvolvimento individual. Este processo engloba vários subprocessos (formação por exemplo) que promovem o acréscimo das capacidades individuais com vista a atingir os objectivos da organização;
- ✓ O processo de negociação representa um conjunto complexo de acontecimentos relacionados tanto com as condições de trabalho como com as relações com a organização e diversas instituições, sindicatos, organizações patronais (por exemplo);
- ✓ O processo de liderança. Engloba múltiplas operações tendentes a influenciar.

2.5 sistema de recompensa

Um sistema de recompensa tem natureza complexa e integra componentes de carácter material e imaterial.

“É um conjunto de instrumentos coerentes e alinhados com a estratégia da empresa, de natureza material ou imaterial, que constituem a contrapartida da contribuição prestada pelo empregado aos resultados do negócio, através do seu desempenho profissional e se destinam a reforçar a sua motivação e produtividade”.²⁰

A lógica desta definição contém um conjunto de mensagens-chave que importa realçar:

- a) A coerência entre os componentes do sistema, que devem apontar no mesmo sentido e reforçar-se mutuamente para conseguir atingir os seus objectivos. Pois um sistema de recompensa não é criado, na sua totalidade, num mesmo momento histórico.

²⁰ Definição dada por Camara (2011) (citado por Camara in Gestão de Recursos Humanos, 2014)

- b) O alinhamento com as estratégias da empresa. Deve-se recompensar actuações e comportamentos que contribuam para que a empresa consiga atingir os seus objectivos estratégicos de negócios.
- c) A natureza material e imaterial dos componentes do sistema. Os sistemas de recompensa não se restringem aos elementos com a expressão pecuniária, tendo uma parte muito importante de natureza imaterial, que em muitos casos é decisiva para o seu sucesso.
- d) Ligação do desempenho às recompensas. Nos dias de hoje estão completamente desacreditados os sistemas de recompensas baseados na antiguidade e na senioridade, pois foi demonstrado por alguns autores que estes sistemas conduzem a distorções na forma de remunerar, que não tem ligação com a contribuição que o colaborador dá para os resultados.
- e) O reforço da motivação e da produtividade da força de trabalho. Embora a preocupação dos empresários se centre primordialmente no nível de produtividade da sua força de trabalho, convém ter presente que não há aumentos de produtividade sem que, a montante, se faça uma gestão adequada dos factores de satisfação e de motivação.²¹

2.6. A Importância da Recompensa

Os salários constituem um dos elementos essenciais da vida económica e social da colectividade uma constatação expressa por Machado, A. Machado, D.& Portugal, M:

O trabalhador e o seu agregado familiar dependem, quase totalmente do(s) salário(s) que aquele(s) oferece(m) para assegurar as suas necessidades básicas. Para o empregador, os salários representam geralmente uma grossa fatia dos seus custos de produção. Para os poderes públicos, o nível salarial influencia o clima social e tem repercussões sobre os factores que determinam a situação económica em geral: o emprego, os preços, as tendências inflacionistas, a produtividade nacional e a capacidade de exportação do país.

22

²¹ (Camara, 2014)

²² A (2014, p.201)

Destaca. Camara (2014) um sistema de recompensa, na sua concepção e implementação, prossegue três objectivos cumulativos:

1º Atrair, reter e motivar os melhores profissionais, as organizações pretendem atrair, reter e motivar os melhores profissionais que o mercado tenha para oferecer. Pelo facto de o talento ser raro e muito disputado no mercado, aumenta o grau de exigência da proposta de valor que uma empresa faça para o atrair e, mais importante ainda, para reter e motivar o talento de que disponha.

2º Ser financeiramente sustentável, no médio prazo. É necessário analisar com cuidado qual custo previsível de programas que se pretenda implementar, antes de tomar uma decisão, evitando assim, situações em que é forçoso descontinuí-los, por não haver recursos para financiar.

3º Ser percebido como justo pelos seus destinatários. Este tem sido o mais difícil de atingir com sucesso, porque a falta de transparência e a política de segredo que rodeiam os sistemas remuneratórios e de benefícios em muitas empresas, abre espaço a que se consolidem percepções erradas acerca do seu grau de equidade, independentemente de os mesmos poderem ser tecnicamente irrepreensíveis. O mais coerente é actuar por antecipação, comunicando repetidamente quais os objectivos que se pretendem alcançar com o sistema e quais as ferramentas escolhidas para o efeito, explicitando as regras do jogo e divulgando a estrutura salarial e as matrizes anuais de atribuição de incentivos ou revisão de salários e os critérios a que obedecem.²³

Maximiano (2014: 339) traz uma explicação dos impactos da recompensa, tanto para a organização quanto para os indivíduos e os grupos, e para a sociedade, para este a recompensa está entre os processos mais importantes da gestão de pessoas.

Pessoas	Empresas	Sociedade
Poder de compra e capacidade de poupança	Todos os problemas da gestão de pessoas	Equilíbrio Social
Equidade	Preços	Emprego e competitividade
Reconhecimento	Lucros	Consumo e padrão de vida
Composição das retribuições	Reputação como empregador	Crescimento económico

Fonte: (Maximiano, 2014)

²³ (Camara, 2014: p281-282)

2.6.1. Designações sociais do conceito salário

Salário é qualquer forma de remuneração de trabalho como contrapartida do cumprimento de determinadas tarefas de natureza profissional. Para Machado et al, 2014, pode se assumir várias designações específicas, tais como:

Salário, quando referido ao que um assalariado recebe;

Ordenado, quando referido ao que um trabalhador por conta de outrem, auferir;

Vencimento, termo referido ao funcionário público;

Remuneração, quando se refere ao trabalho independente.

Estes defendem ainda que o salário pode ser definido como uma remuneração certa e antecipada do trabalho. Certa, porque previamente fixada e independente dos resultados efectivos da produção, não no sentido de anterior ao trabalho executado, mas á colocação das produções nos mercados ou implementação dos serviços prestados.

O salário que constitui a retribuição pela contribuição produtiva de cada trabalhador, não importa se determinado em função do tempo (dia, semana ou mês) se em função dos resultados, designa-se *Salário rendimento*.²⁴

Para estes para o empregador, o custo dos salários é superior, ou seja, é um salário-custo, porque tem de suportar o pagamento de impostos vários por empregar mão-de-obra, as condições de higiene, segurança e saúde, decorrentes de diversas acções sociais (creches, refetórios), descontos para segurança social.

Tipos de salário

Salário a peça ou salário à tarefa em que a remuneração do trabalhador é feita pela multiplicação do preço da peça ou tarefa pelo número de peças produzidas ou tarefas realizadas, independentemente do tempo para a produzir.

²⁴ Ao salário rendimento, acresce o salário social devido ao trabalhador por motivos de ordem social e que abrange o abono de família, prémios de segurança social, participação nos lucros da empresa, subsídios de férias, natal, diuturnidades e outros subsídios. (Machado et al, 2014: 202)

Salário ao tempo remunera a actividade exercida num determinado período. É calculado em função do tempo passado na realização de um trabalho independentemente dos respectivos resultados.

Salário ao rendimento- definiu-se com o taylorismo e visava um estímulo individual (salário constitui a principal, senão a única motivação do trabalhador). A base é a mesma seja qual forma que assuma: salário-base garantido (fixado a nível inferior ao praticado no mercado) acrescido de um prémio /extra/bónus/ em função da produção individual do trabalhador. Destaca-se algumas formas praticadas que partilham desta perspectiva:

Salário à comissão praticado no sector comercial, directamente ligado a % de vendas;

Índices de produtividade não já sob a forma individual, mas alargada ao grupo de trabalho, a secção, ao departamento e que desemboca na:

Distribuição de lucros, desde o extra ou prémio igualmente repartido por todos, até formas de distribuição de títulos de participação;

Prémios de assiduidade se a ideia inicial era boa, atualmente está desvirtuada a sua função. Funcionam como anti prémio, penalizando (excluindo o prémio) que não é assíduo.

2.6.2.A diferença entre o salário e benefícios sociais

O salário constitui a remuneração directa e está relacionado com funções atribuídas a determinadas posições, suas responsabilidades e actividades rotineiras. Ele varia com base no desempenho de cada posição.

Benefícios sociais ou mesmo remuneração indirecta são incentivos internos oferecidos com o objectivo de satisfazer às necessidades pessoais, proporcionando um ambiente mais harmonioso possível e produtivo para toda a organização. Estes correspondem às condições de trabalho que as organizações oferecem para manter as pessoas. ao contrário da remuneração directa (salário). Será a princípio comum a todas as pessoas da organização, seguindo as regras estabelecidas para cada benefício. Araujo & Gracia, 2009: 177. Os benefícios sociais funcionam como verdadeiros atrativos e certamente irão direccionar a sua procura tendo por objectivos, além de manter as pessoas na organização, garantir necessidades e urgências pessoais e profissionais, gerando, em função disso, melhor produtividade e maior comprometimento com a empresa.

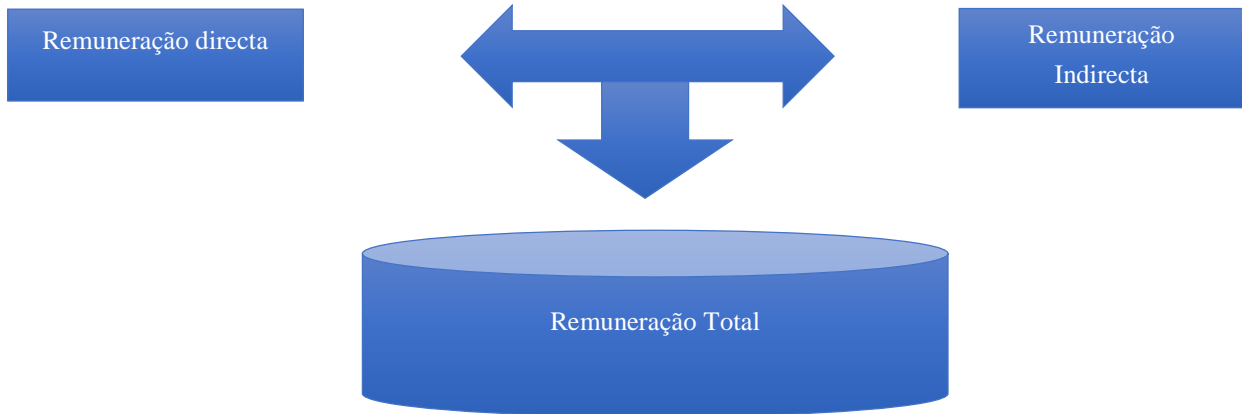


Figura1: Remuneração total

2.7. BENEFÍCIOS SOCIAIS

Chiavenato (2003) defende que os benefícios sociais são oferecidos por motivações e de acordo com os objectivos da organização. o motivo pelo qual as empresas tomam em consideração a valorização dos funcionários é a diminuição da rotatividade dentro da empresa nos colaboradores.

“Benefícios sociais são facilidades, conveniência vantagens Serviços que as empresas oferecem aos seus empregados no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações. Podem ser financiados, parcialmente ou totalmente pela organização quase sempre não são pagos directamente pelas pessoas. Contudo, constituem meios indispensáveis na manutenção de força de trabalho dentro de um nível satisfatório de satisfação e produtividade.” Chiavenato (2008, p.345)

“Benefícios constituem a outra parte das recompensas, ao lado da remuneração. Há inúmeras formas de benefícios, que podem ser individualizadas ou atribuídos às equipes, e que dependem de factores como o cargo ocupado, o desempenho e o local de trabalho, entre muitos outros” (Maximiano, 2014: 358).

Os benefícios podem ser significativos em relação aos salários, podem ser materiais ou financeiros, ou intangíveis, como a qualidade de vida no local de trabalho e mesmo na comunidade em que a empresa está localizada. Para Maximiano alguns benefícios são compulsórios; outros dependem da liberalidade da empresa; outros ainda, são fruto de negociações colectivas; alguns são taxados como renda.

2.7.1. Origem dos Benefícios Sociais

O crescimento dos benefícios sociais tem presença recente nas organizações, apenas na década dos anos 60, com mais peso na década de 70, os sindicatos começaram a pressionar no sentido de assegurar maiores benefícios as pessoas, exigindo segurança e condições de trabalho especiais. Por esta razão, actualmente as organizações têm se dedicado ao desenvolvimento de pesquisas para melhor compreensão e utilização do capital humano, acabam adaptando-se também às condições impostas pelas demais organizações no que se refere à procura de pessoas capacitadas.²⁵

De acordo com Chiavienato (2010: p. 341), no passado, os benefícios estavam fortemente atrelados ao paternalismo existente nas organizações. Hoje os benefícios fazem parte de atractivos com que as organizações retêm seus talentos.

As origens de desenvolvimento dos planos de benefícios sociais se devem às seguintes causas:

1. Competição entre as organizações na disputa de talentos humanos, seja para atraí-los ou para mantê-los;
2. Uma nova atitude das pessoas quanto aos benefícios sociais;
3. Exigências dos sindicatos e dos contractos colectivos de trabalho;
4. Exigências da legislação trabalhista e previdenciária;
5. Impostos atribuídos às organizações, que passaram a representar meios lícitos de deduções de suas obrigações tributárias;
6. Necessidade de contribuir para o bem-estar do colaborador e da comunidade.

Os planos de benefícios sociais formam inicialmente orientados por uma perspectiva paternalista e unilateral justificada pela preocupação de reter pessoal e reduzir a rotatividade, principalmente nas organizações cuja actividade é desenvolvida em condições rudes e adversas. Rapidamente, a iniciativa se espalhou aos demais tipos de organizações. Hoje, os planos de benefícios são intensamente avaliados e discutidos quanto aos seus propósitos, custos e valores, responsabilidade pela gestão, critérios de avaliação, etc.

²⁵ (Araújo & Grácia, 2014:176).

2.7.2. Tipos de benefícios sociais

Há uma variedade de benefícios sociais, o que dificulta, até certo ponto, a sua classificação adequada. Os benefícios sociais podem ser classificados *quanto a sua exigibilidade legal, quanto a sua natureza e quanto aos seus objetivos*.²⁶

2.7.2.1. Quanto a sua exigibilidade legal

Os planos de benefícios podem ser classificados em legais e espontâneos, de acordo com a exigibilidade legal.

Benefícios legais

São benefícios exigidos pela legislação trabalhista, previdenciária ou ainda por convecção colectiva entre sindicatos. Os principais benefícios legais são: Férias; 13º Salário; Aposentadoria; Seguro de acidente de trabalho; Auxílio doença; Salário família; Salário maternidade; etc

Alguns destes benefícios são pagos pela organização, enquanto outros são pagos pelos órgãos previdenciários.

Benefícios Espontâneos

São os benefícios conhecidos por mera liberalidade das empresas, já que não são exigidos por lei, nem por negociação colectiva. São também chamados benefícios marginais (*fringe benefits*) ou benefícios voluntários.

São eles: Gratificações; Subsídio de Refeições; Subsídio de Transporte; Seguro de vida em grupo; Empréstimos aos funcionários; Assistência médico-hospitalar diferenciada mediante convénio; Complementação da reforma ou planos de Segurança Social.

2.7.2.2. Quanto a sua natureza

Para Camara (2014) os benefícios sociais são classificados, segundo o seu âmbito de aplicação, em *sociais e específicos (fringe benefits)*.

²⁶Chiavienato, 2010: p341

Os *benefícios sociais* aplicam-se à totalidade da população da empresa e destinam-se em regra, a suprir necessidades transversais a todos os colaboradores. Os mais frequentes são:

Subsídio de alimentação; Seguro de saúde; Complemento do subsídio de doença; Seguro de vida; Plano complementar de pensões.

Os *benefícios específicos (fringe benefits)* por outro lado, só são aplicáveis a certos segmentos da população da empresa, quer devido ao seu nível hierárquico, quer em razão da natureza das suas funções. Estão neste último caso exemplos como a atribuição de carro de serviço e de telemóvel da empresa às forças de vendas ou equipas de serviços pós-venda.²⁷

Os benefícios específicos mais frequentes são: Os automóveis da empresa; as despesas de representação; os telemóveis da empresa, as viagens, etc.

Porém Chiavenato quanto a sua natureza classifica-os em monetários e não-monetários:

Benefícios monetários. São os benefícios concedidos em dinheiro, geralmente através da folha de salário de pagamento e gerando encargos sociais deles decorrentes. Os principais benefícios financeiros são:

- Férias
- 13º salário
- Gratificações
- Complementação do salário nos afastamentos prolongados por doença
- Etc.

Benefícios não-monetários. São os benefícios não financeiros oferecidos na forma de serviços, vantagens ou facilidades para os usuários, como:

- Refetório;
- Assistência médica-hospitalar;
- Assistência odontológica;
- Serviço Social e aconselhamento;
- Clube ou grémio;
- Transporte de cas para a empresa e vice-versa;

²⁷Machado, A., Horta, C., Rodrigues F.et al, 2014: p 303

- Horário móvel ou flexível; Etc.

Quanto aos seus objetivos

Os planos de benefícios podem ser classificados em assistenciais, recreativos e supletivos, relativamente aos seus objetivos.

Benefícios assistenciais. São os benefícios que visam a prover o funcionário e a sua família de certas condições de segurança e previdência em casos imprevistos ou emergências, muitas vezes, fora de seu controle ou de sua vontade. Incluem:

- Assistência médico-hospitalar;
- Assistência odontológica;
- Assistência financeira através de empréstimos;
- Serviço Social;
- Complementação da aposentadoria ou planos de previdência Social;
- Complementação do salário, em afastamentos prolongados por doença;
- Seguro de vida em grupo ou de acidentes pessoais;
- Creche para filhos de funcionários; Etc.

Benefícios recreativos, são os serviços e benefícios que visam a proporcionar ao funcionário condições físicas e psicológicas de repouso, diversão, recreação, higiene mental ou lazer. Em alguns casos, esses benefícios se estendem também à família do funcionário. Incluem:

- Grémio ou clube;
- Áreas de lazer nos intervalos de trabalho;
- Música ambiente;
- Atividades desportivas e comunitárias;
- Passeios e excursões programadas; Etc.

Planos supletivos. São serviços e benefícios que visam proporcionar certas facilidades, convívios e utilidades para melhorar sua qualidade de vida. Incluem:

- Transporte;
- Restaurante no local de trabalho;
- Estacionamento privativo;

- Horário móvel de trabalho;
- Cooperativa de gêneros alimentícios ou convênio com supermercados;
- Agência bancária no local de trabalho; Etc.

2.7.3 Símbolos de estatuto

Os símbolos de estatuto são benefícios específicos que se diferenciam dos restantes por serem sinais exteriores da importância que o titular de uma determinada função tem para a organização.

Estes sinais em regra têm impacto dentro da própria organização e, frequentemente, no meio de negócios em que a mesma opera.

Os símbolos de estatuto variam consoante o tipo de cultura da empresa e exemplificamos de seguida, alguns mais comuns: Ter direito a gabinete individual; A dimensão do gabinete; O tipo do mobiliário do gabinete; Dispor de lugar de estacionamento reservado; Ter uma assistente pessoal: Carro de serviço topo de gama; Motorista: Cartão de crédito Gold da empresa.²⁸

A atribuição de símbolos de estatutos reforça a ligação e compromisso dos gestores abrangidos com a empresa e prestigiam-nos.

Em contrapartida, acentuam o distanciamento hierárquico em relação a outros segmentos da população da empresa e não são compatíveis com a cultura igualitária ou fortemente participativa.

Podem criar uma forte dependência de mordomias concedidas, dificultando o afastamento desses beneficiários, se for necessário. Por outro lado, são muitas vezes entendidos como privilégios pessoais e não funcionais, conduzindo a abusos.

Por sua vez Maximiano (2014: 358-359) afirma que na sociedade global, os benefícios variam conforme a geografia, mas alguns deles são oferecidos em muitos países, alista alguns:

Licenças remuneradas: licenças maternidade e paternidade, licença sabática, licença para a educação contínua.

Diferentes tipos de complementação salarial: auxílio doença, maternidade, educação, transporte, alimentação. Às vezes, incorretamente chamados de salários.

- ◆ Patrocínio de programas de T&D e outras actividades educacionais;

²⁸ Machado, A., Horta, C., Rodrigues F. et al, 2014 p305

- ◆ Carro da empresa e, em certos casos, motorista;
- ◆ Blindagem do carro;
- ◆ Mensalidades escolares para a família;
- ◆ Aluguel de residência;
- ◆ Assistência médica e odontológica;
- ◆ Diferentes tipos de seguros;
- ◆ Complementação da aposentadoria por meio da participação em fundos de pensão; e
- ◆ Cartão corporativos de crédito.

2.8. Vantagens e Desvantagens do Plano de Benefícios Sociais

Os planos de benefícios têm um conjunto de vantagens e inconvenientes que convém ponderar, antes de decidir a sua implementação. A vantagem é o tratamento fiscal mais favorável de que dispõem, quando comparados com o salário e que tornam os gastos efectuados, nesta sede, muito mais eficazes, por terem menor erosão fiscal.²⁹

No que se refere aos inconvenientes, apontam-se como principais os seguintes:

Os benefícios que não tenham descontos para a segurança social, também não são considerados como computo da pensão da reforma, o que pode ocasionar uma queda abrupta de rendimento aos colaboradores beneficiários, que passam a reforma.

- ✓ Os benefícios uma vez implementados são extremamente difíceis de revogar, dado o impacto negativo que isso tem nos beneficiários (“direitos adquiridos”);
- ✓ Embora custo inicial e no médio prazo seja determinável com rigor, torna-se muito difícil prever qual custo a longo prazo e a responsabilidade global que daí advém para o empregador;
- ✓ Os benefícios têm condições de elegibilidade rígidas, muitas vezes deixando de fora colaboradores, que, à partida, se destinavam a abranger.

Este último aspecto tem vindo a ser corrigido pela criação de planos de benefícios flexíveis, que começam a ter divulgação no nosso país e que permitem que os colaboradores escolham, de entre

²⁹ (Machado, Horta, Rodrigues et al., 2014)

a listagem dos benefícios de que a empresa dispõe, aqueles que preferem, numa base anual, dentro de um determinado plafond de valor.

Requisitos dos funcionários quanto aos benefícios sociais; requisições dos sindicatos e dos negócios colectivos; legislação trabalhista e previdenciária colocada pelo governo; Concorrência entre as empresas na disputa pelos recursos humanos disponíveis, seja para seduzi-los ou para fazê-los permanecerem na firma. Os planos de benefícios na maioria das vezes são planejados e esquematizados para ajudar o contribuinte em três campos da sua vida. No aprendizado da função (como bonificações, seguro de vida, recompensas, etc.); fora da função, porém dentro da empresa (repouso, refeitório, cantina, condução, etc.); fora da empresa, ou seja, no grupo (recreação, actividades comunitárias, etc.). (Chiavenato, 2004, p.87)

Abordagem Teórica da Satisfação

Trazemos neste trabalho uma teoria como fundamentos teóricos que orientarão o trabalho a Teoria de dois factores de Frederick Herzberg.

Teoria de Herzberg (a teoria de dois factores)

Federick Herzberg enfatizou a questão da satisfação para formular sua teoria. Focalizou aspectos relacionados ao trabalho. De Carvalho (2009: 7). Factores motivacionais dizem respeito aos sentimentos de auto-realização e reconhecimento.

De acordo com Herzberg o ser humano tem dois tipos de necessidades: uma como animal, de evitar a dor, e outra, como ser humano, de crescer psicologicamente. Ele demonstrou que as pessoas são influenciadas por dois factores:³⁰

Factores de higiene (ou externos) necessários para assegurar que um colaborador, não fique insatisfeito. Não trazem um grande nível de motivação, mas sem eles, existe motivação.

Factores motivacionais (ou internos) necessários para motivar um colaborador a realizar a sua melhor performance. Estes factores considerados interno porque resultam de motivação interna dos colaboradores.

³⁰ https://elearning.iefp.pt/pluginfile.php/50725/mod_scorm/content/0/mot04/04mot04.htm, acessado no dia 19/06/23

Herzberg ilustrou isso através de uma comparação de duas personagens bíblicas: Adão, depois da sua expulsão do paraíso, enquanto necessitava de comida, calor, segurança, abrigo, etc. (ou seja, precisava satisfazer as suas necessidades de higiene) e Abraham apto e realizando acontecimentos notáveis através do autodesenvolvimento (satisfazendo as suas necessidades motivacionais).

A sua investigação comprovou que as pessoas lutam para satisfazer as necessidades de higiene porque são infelizes sem elas, mas, uma vez realizados, o efeito desvanece-se rapidamente- a satisfação é temporária. Exemplos das necessidades de higiene em ambiente de trabalho são: política empresarial, relação com os superiores ou colegas, condições de trabalho, salário, carro da empresa, segurança, vida pessoal.

De carvalho (2009) citando Herzberg acrescenta ainda que os factores higiénicos, localizam-se no ambiente de trabalho. São extrínsecos às pessoas e incluem salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, relacionamento com as pessoas. Aponta ainda que se presentes os factores higiénicos deixam de causar insatisfação, mas não chegam a gerar a satisfação. Por exemplo, um bom salário isoladamente de outras gratificações pode não ser garantia de satisfação no trabalho.

Quadro de Factores higiénicos e motivadores

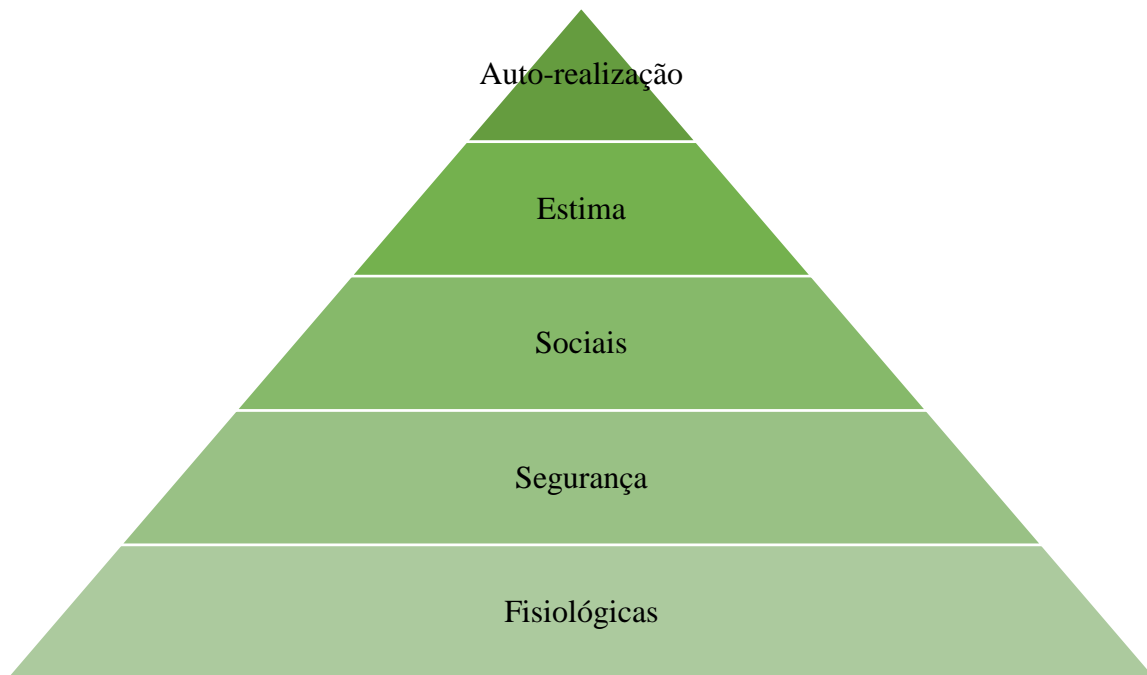
Factores Higiénicos	Descrição
Salários e benefícios	Inclui bonos e prémios, carro da empresa, planos de saúde e todos itens assemelhados que incrementam o salário.
Condições de trabalho	Envolve características do ambiente, as instalações, as máquinas, os equipamentos e a quantidade de horas de trabalho.
Política da empresa	Refere-se não apenas às normas formais(escritas), mas também as regras informais (não escritas) que definem relações empregador-empregado.
<i>Status</i>	É identificado por itens como: natureza do cargo, autoridade, relacionamento com os outros e prestígio interno e externo.
Segurança no trabalho	Refere-se não apenas a condições físicas de segurança, mas também à confiança que o empregado tem em relação a sua permanência na empresa.
Supervisão	Grau de controle que o empregado tem sobre o trabalho que executa.

Factores motivadores	Descrição
Responsabilidade	Sentimento de responsabilidade pelo trabalho que executa, independentemente de qualquer coerção exterior
Reconhecimento	Reconhecimento da capacidade de trabalho e desempenho no cargo pelos seus superiores
Desafios	Disposição para realizar tarefas reconhecidas como difíceis
Realização	Percepção de que o trabalho está adequado às expectativas
Crescimento	Sensação de estar alcançando ou ter ultrapassado os objectivos relacionados às tarefas.

Fonte:(Gil,2009:208)

A Teoria da Hierarquia de Necessidades de Maslow

O psicólogo Abraham Maslow (1987) citado por Gil (2009) constatou que as necessidades humanas representam diferentes níveis de força, e nesse sentido estabeleceu a hierarquia das necessidades que classifica em cinco grupos: Fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de auto-realização.



Fonte: Elaborado pela autora através de dados da revisão da literatura

As necessidades fisiológicas são básicas para a manutenção da vida. Refere-se à alimentação, vestuário e abrigo, essencialmente. Enquanto estas necessidades não estiverem satisfeitas, as pessoas provavelmente darão pouca atenção aos outros níveis.

As necessidades de segurança referem-se à necessidade de estar livre de perigos e da privação das necessidades fisiológicas básicas. Envolvem, portanto, a preocupação com o futuro, no tocante à manutenção principalmente de emprego e da propriedade. Elas manifestam a sua força depois de estarem satisfeitas as necessidades fisiológicas.

O Terceiro nível é o das necessidades sociais. Uma vez satisfeitas as necessidades fisiológicas e de segurança, as pessoas passam a sentir necessidade de se relacionar com os outros, de participar de vários grupos e de serem aceites por estes.

Uma vez satisfeitas as necessidades sociais, as pessoas passam a desejar mais do que simplesmente participar de um grupo. Passam a querer estima, tanto em termos do amor próprio quanto ao reconhecimento pelos outros.

Após a satisfação das necessidades de estima, surgem as necessidades de auto-realização, que se referem à realização do máximo do potencial individual. Neste nível, as pessoas desejam se tornar aquilo que são capazes de ser. Naturalmente este potencial varia de pessoa para pessoa. Assim, o maior desejo de uma pessoa pode ser o de assumir uma chefia e o de outra, a presidência da República.

A Teoria de Maslow é importante no ambiente de trabalho, porque ela ressalta que as pessoas não necessitam apenas das recompensas financeiras, mas também de respeito e atenção dos outros. Assim, os gerentes, ao distribuírem tarefas, criarem condições de trabalho e definirem estruturas organizacionais, precisam considerar a hierarquias das necessidades para obter melhores resultados com a acção de seus empregados. Nesse sentido é que algumas empresas tentam motivar seus empregados recorrendo mesmo a atividades fora do local de trabalho.

CAPÍTULO III: METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 METODOLOGIA

Este capítulo desenvolve a metodologia usada para a elaboração do trabalho, onde apresenta: o tipo de investigação, os participantes da pesquisa, os instrumentos usados, bem como o procedimento.

3.1.1. Método de Pesquisa

O presente trabalho quanto a abordagem evidenciou uma pesquisa quantitativa descritiva, que de acordo com Lundin (2016, p.119) neste tipo de pesquisa quantitativa, considera-se que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las. Tal tipo de pesquisa requer uso de recursos e técnicas estatísticas (percentagem, média, moda, mediana, desvio padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, etc.). Para Marconi e Lakatos (2018: 76/77) consiste em investigação de pesquisa empírica, cuja principal finalidade é o delineamento ou análise das características de factos ou fenómenos, a avaliação de programas, ou isolamentos de variáveis ou chave. Qualquer destes estudos pode utilizar métodos formais, que se aproximam dos projectos experimentais, caracterizados pela precisão e pelos controles estatísticos, com a finalidade de fornecer dados para verificação de hipóteses.

Estudos de verificação de hipótese: são estudo quantitativo descritivo que contém, em seu projecto de pesquisa, hipóteses explícitas que devem ser verificadas. Essas Hipóteses são derivadas da teoria e, por esse motivo consistem em declarações de associações entre duas variáveis, sem referência a uma relação causal entre elas. Marconi e Lakatos (2018: 77).

3.1.2 Método de Abordagem

O método a ser usado nesta pesquisa será, o hipotético-dedutivo. De acordo com Marconi e Lakatos (2003), o método científico parte de um problema ao qual se oferece uma espécie de solução provisória, uma teoria-tentativa, passando-se depois a criticar a solução, com vista à eliminação do erro e, tal como no caso da dialéctica, esse processo se renovaria a si mesmo, dando surgimento a novos problemas.

Marconi e Lakatos (2009), defende que o método hipotético-dedutivo inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos acerca da qual formula hipóteses e, pelo processo de inferência dedutiva, testa a predição da ocorrência de fenómenos pela hipótese.

3.3 População e Amostra

3.3.1. População

População ou Universo é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características. Comumente fala-se de população como referência ao total de habitantes de determinado lugar. Em termos estatísticos (Gil, 2014, p.89). A população é um conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica comum. (Marconi e Lakatos, 2018, p.29). O universo ou a população de uma pesquisa depende do assunto a ser investigado.

A empresa Minas de Benga Limitada (ICVL) é uma empresa líder e conceituada mundialmente em serviços de ensaios, inspecção e certificação (TIC) que actua desde 1828 com cerca de 254 funcionários, que compreende a população da pesquisa, dos quais 80% são operacionais e 20% são administrativos. Para este estudo devido ao tempo e recursos financeiros para a execução do trabalho nos focamos apenas nos funcionários administrativos que correspondem a 51 funcionários

3.3.2. Amostra

É um subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características deste universo ou população. (Gil, 2014, p.90). É a porção ou parcela, convenientemente seleccionada de um Universo (população); é um subconjunto do universo, que realmente será submetida a verificação, é obtida ou determinada por uma técnica específica de amostragem. (Marconi e Lakatos, 2018, p.29). Este estudo vai evidenciar uma amostra por conveniência ou por acessibilidade ³¹, nesta técnica a amostra os casos escolhidos são casos facilmente disponíveis (muitas vezes, os amigos e amigos dos amigos) (Hill,2012, p.48), esta traz facilidades em relação aspectos económicos de custo da pesquisa. (Gil, 2014; Hill, 2012). Foi deduzido 30% população o que corresponde a 15 colaboradores, que constitui a nossa amostra. Foi deduzida em um Universo de 51 funcionários que pertencem a administração. Pois dentre os 51 funcionários apenas 15 aceitaram participar do estudo.

³¹ Amostragem por acessibilidade ou por conveniência constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. Por isso é destituída de qualquer rigor estatístico. O Pesquisador selecciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma representar o Universo.

a. Técnicas e instrumentos de recolha de dados

Como técnica será privilegiado o questionário com perguntas fechadas e abertas. As perguntas fechadas são também denominadas limitadas ou de alternativas fixas de acordo com Marconi & Lakatos (2018:98) são aquelas em que o informante escolhe sua resposta entre duas opções: sim e não. Este tipo de pergunta irá facilitar o trabalho do pesquisador e também a tabulação porque as respostas são mais objectivas.

Para esta técnica usaremos como instrumento o inquérito que será distribuído aos colaboradores que constituem a amostra.

CAPÍTULO IV: APRESENTAÇÃO DOS DADOS RECOLHIDOS

Esta é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas seleccionadas, para recolher os dados previstos. Marconi e Lakatos (2018). São vários os procedimentos para a realização da colecta de dados, que variam de acordo com as circunstâncias, ou com o tipo de investigação.

Para a obtenção de informação o presente trabalho definiu como instrumento o inquérito.

Questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador, envia o questionário ao informante, pelo correio, por um portador ou por algum meio electrónico, depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo. (Marconi e Lakatos, 2018: 94).

Questionário é um instrumento de colecta de dados constituídos por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Em geral, o pesquisador envia o questionário ao informante pelo correio, por um portador ou algum meio electrónico, depois de preenchido, o pesquisado devolve-o do mesmo modo.³²

Para Gil (2014: p121), é uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas as pessoas com propósito de obter informações sobre conhecimentos crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado, etc.

³²Marconi e Lakatos, 2018: p.94)

Junto com o questionário, deve-se enviar uma nota ou carta explicando a natureza da pesquisa a sua importância e a necessidade de obter respostas, tentando despertar o interesse do recebedor para que ele preencha e devolva o questionário dentro de um prazo razoável.

Escolhemos esta técnica pelas vantagens que ela tem, a economizar tempo, viagens e obtém grande número de dados, obtém respostas mais rápidas e mais precisas bem como atinge maior número de pessoas simultaneamente, há maior liberdade nas respostas, em razão do anonimato.

Para o presente trabalho foi realizado um guião de entrevistas que corresponde a questões, estruturadas em subquestões de análise, correspondentes aos objectivos específicos do Objectivo Geral.

Foi depois realizado o pedido à Minas de Benga, Lda., para proceder às entrevistas e, após aprovação, foi feita breve exposição do estudo aos participantes.

O objecto de estudo deste trabalho foi a empresa foi a empresa **Minas de Benga, Lda.**, (ex **Rio Tinto Benga, Lda.**) é uma empresa de mineração de carvão a céu aberto, situada na província de Tete, mas possui escritórios centrais na Cidade de Maputo. Serão apresentados nessa parte:

- ◆ O histórico da empresa e seu início em Moçambique;
- ◆ Orientações estratégicas e desenvolvimento de negócios; e
- ◆ Os Benefícios Sociais definidos pela empresa e características dos beneficiários.

4.1. Histórico

As informações utilizadas nesta caracterização da empresa, foram obtidas por meio de duas fontes: site oficial e entrevistas com a gerente de Recursos Humanos da Organização.

Os activos do carvão do grupo ICVL estão situados na Província de Tete, em Moçambique. Os referidos activos são detidos por 2(duas) sociedades constituídas em Moçambique: Minas de Benga, Lda. (MBL) e a ICVL Zambeze, Lda (IZL).

A MBL detém uma mina de carvão em operação (Mina de Benga) subconcessão Mineira 3365C, localizada no Distrito de Moatize, na Província de Tete, Moçambique.

A IZL detém a Concessão Mineira de 4695, localizada em parte na cidade de Tete, Província de Tete, e parte no Distrito de Moatize, Província de Tete. Existem também quatro (4) outras concessões Mineiras detidas pela IZL localizadas na zona este de Tete.

Tanto a MBL como a IZL são, em última instância, detidas por uma Joint venture indiana denominada: *International Coal Ventures Limited*, que compreende três (3) accionistas, todas empresas públicas fabricantes de aço na Índia (a SAIL; a NMDC; e a RINL), que são empresas do Governo da Índia.

Orientações estratégicas e desenvolvimento de negócios

O projecto da mina de Carvão de Benga é uma mina a céu aberto que começou a minerar no final de 2012. Possui uma planta de manuseamento e processamento de carvão (denominada CHPP) de última geração. A CHPP foi desenhada para processar 5,3 MTPA de carvão run-of-mine (ROM). A mina de Benga em operação tem reservas comprovadas de 236 milhões de toneladas de carvão.

O carvão ROM é levado no CHPP para produzir três produtos de carvão: Carvão de Coque/ Metalúrgico (HCC) com 10% a 13,5 % de cinzas; Carvão Térmico (TC) com 27,5% a 28% de cinzas, e; carvão de baixo valor calorífico (carvão de categoria energética) com 50% a 60% de cinzas. Além disso, existem rejeitos de carvão gerados a partir da CHPP que também têm um bom valor térmico.

Os produtos de CHPP, Carvão de coque / Metalúrgico, carvão Térmico e Carvão de baixo Valor calorífico são produzidos idealmente na proporção de 35:10:50, com 5% de rejeito de carvão. O Carvão de Coque com 13,5% de cinza é exportado para Índia para consumo pelas empresas promotoras (SAIL; NMDC; e RINL) em siderúrgicas.

O carvão coque produzido na CHPP é transportado por caminhões até o ramal ferroviário sito a cerca de 15 km da CHPP. Aí o carvão é carregado em comboios da propriedade da empresa e transportado até ao porto da Beira (através da Linha Férrea de Sena) à uma distância de cerca de 590 Km. A MBL possui uma frota de 15 locomotivas e 310 vagões com capacidade média de transporte de 62 toneladas para transporte de carvão da mina até ao porto. A frota de locomotivas e vagões é capaz de transportar mais de 1,6 milhões de toneladas de carvão por ano.

De acordo com o gestor de Recursos Humanos a empresa que atualmente se designa Minas de Benga Limitada, pertenceu a empresa designada por Rivasdale até ao ano de 2007, em 2007 a Rio Tinto Coal Moçambique comprou as acções da Rivasdale e a empresa passou a ter o nome de Rio Tinto Benga; Em 2014 o grupo International Coal Ventures Limited, da Índia comprou as acções da Rio Tinto e assim a empresa passou a chamar-se Minas de Benga, Lda. O ramo de actividade continua o mesmo, sendo a exploração de Carvão Coque e térmico nas Minas de Benga na província de Tete e transporte do mesmo para o porto da Beira através da linha de Sena. A empresa tem a sua sede na Av. 24 de Julho 1123 4º andar, Edifício 24, Maputo, com filial sita, no Bairro Comunal de Matundo, Estrada Nacional número 103, caixa Postal 355, Tete, e na Rua António Enes, Nº 40 -R/C, Prédio da Naval, bairro da Baixa, Beira.

Estrutura Organizacional da Empresa Minas de Benga em Moçambique

Plano de desenvolvimento social da Minas de Benga

De acordo com as Metas de desenvolvimento do Milénio das Nações Unidas (UNMDG), e com os principais assuntos de identificados durante as consultas às partes interessadas e afectadas nos inquéritos comunitários, e tendo em consideração a análise socioeconómica de Moçambique e da Província de Tete e do plano estratégico de Desenvolvimento do Distrito de Moatize em particular, a MBL desenvolveu um quadro composto por 6 pilares do desenvolvimento social. Todos os projectos e iniciativas identificadas para o Plano de desenvolvimento Social, foram definidos que devem estar integrados dentro dos 6 pilares.

Os projectos e as iniciativas de desenvolvimento social constituem componentes importantes para alcançar um crescimento económico sustentado numa determinada área. A MBL sempre colaborou, tanto com as instituições estatais e não estatais, que trabalham em cada uma das áreas dos seis pilares de forma a garantir a realização de um esforço concentrado para o desenvolvimento social em cada um dos seis pilares.

4.2 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

4.2.1. Procedimentos de análise de dados

Ao coletar dados obtém-se as mais variadas respostas, estas por sua vez, para que possam ser adequadamente analisadas, necessitam ser organizadas, o que é realizado mediante o seu agrupamento em certo número de categorias. Selltiz et al (1987) citado por Teixeira (2003) consideram que, para essas categorias serem úteis na análise de dados, devem atender a algumas regras básicas, assim definidas:

- 1) O conjunto de categorias deve ser derivado de um único princípio de classificação;
- 2) O conjunto de categorias deve ser exaustivo;
- 3) As categorias do conjunto devem ser mutuamente exclusivas.

Para a análise de dados foi usado a categorização de dados visando transformar a informação das entrevistas em categorias e subcategorias de análise para que tal informação seja adaptada a análise para que tal informação seja adaptada ao conteúdo e problema de investigação.

Esta será feita através do uso de dados estatísticos no Excel.

Resultados do grupo de amostra

Esta parte do trabalho são apresentados e discutidos os dados referentes à uma amostra de 15 funcionários inquiridos, destacando variáveis como: Idade, Sexo e nível de escolaridade. Os dados revelam que no total dos 15 funcionários entrevistados, quatro (4) possuem mais de 40 anos de idade, cinco (5) possuem idades no intervalo de 31 a 40 anos, seis (6) estão nos intervalos de 21 a 30 anos de idade. Nove (9) funcionários são do sexo masculino e Seis (6) funcionários são do sexo feminino. Em relação ao nível de escolaridade observamos que dos entrevistados. Sete (7) possuem ensino superior, três (3) possuem o ensino Médio, três (3) possuem ensino Técnico superior e dois (2) possuem ensino técnico, sete (7) possuem mais de 5 anos de serviço, três (3) possuem entre 1 e 2 anos de serviço, cinco (5) possuem entre 3 a 5 anos de serviço, como vem ilustrado na tabela abaixo:

	Sexo	Idade	Estado Civil	Nível de Escolaridade	Anos de serviço
Q1	M	21 a 30 anos	Solteiro	Médio	Mais de 5anos
Q2	M	21 a 30 anos	Casado	Superior	1-2 anos
Q3	F	31 a 40 anos	Casado	Médio	3-5 anos
Q4	F	21 a 30 anos	Solteiro	Superior	Mais de 5anos
Q5	M	21 a 30 anos	Solteiro	Superior	Mais de 5anos
Q6	M	31 a 40 anos	Casado	Superior	Mais de 5anos
Q7	F	Mais de 40 anos	Casado	Superior	3-5 anos
Q8	F	Mais de 40 anos	Casado	Superior	3-5 anos
Q9	F	21 a 30 anos	Solteiro	Superior	1-2 anos
Q10	F	Mais de 40 anos	Casado	Técnico	Mais de 5anos
Q11	M	31 a 40 anos	Solteiro	Técnico Superior	3-5 anos
Q12	F	31 a 40 anos	Solteiro	Técnico	1-2 anos
Q13	F	31 a 40 anos	Casado	Técnico Superior	3-5 anos
Q14	F	21 a 30 anos	Casado	Técnico Superior	Mais de 5anos
Q15	M	Mais de 40 anos	Casado	Médio	Mais de 5anos

Fonte: elaborado pela autora através de dados colhidos

Caracterização da amostra por idade

Idade	Frequência	Porcentagem
21-30 anos	6	40%
31- 40 anos	5	33%
Mais de 40 anos	4	27%
Total	15	100%

Fonte: elaborado pela autora através de dados colhidos

Fazendo uma análise dos dados da amostra verificamos que dos 100% dos participantes do estudo a maior parte tem idade compreendida entre os 21 à 30 anos de idade representando 40% e a memória tem acima de 40 anos de idade com 27%, em contra partida temos uma média de participantes com idades entre 31 à 40 anos de idade que representa 33%.

Caracterização da amostra por Sexo

Sexo	Frequência	Porcentagem
Masculino	6	40%
Feminino	9	60%
Total	15	100%

Fonte: elaborado pela autora através de dados colhidos

A tabela acima mostra a distribuição da amostra por sexo observamos que a maior parte dos participantes são do sexo feminino com uma percentagem de 60% e a memória é do sexo masculino com 40% da amostra.

Caracterização da Amostra por Nível de escolaridade

Nível de escolaridade	Frequência	Percentagem
Ensino Médio	3	20%
Ensino Técnico	2	13%
Ensino Técnico Superio	3	20%
Ensino Superior	7	47%
Total	15	100%

Fonte: elaborado pela autora com dados da entrevista

Relativamente ao nível de escolaridade o menor número de participante, 13% possuem nível Técnico, a maior parte dos participantes da pesquisa possuem o ensino Superior numa percentagem de 47% e 20% possuem o Ensino médio e ensino Técnico superior.

Caracterização da Amostra por Estado Civil

Estado Civil	Frequência	Percentagem
Casado	8	53%
Solteiro	7	47%
Total	15	100%

Fonte: elaborado pela autora através de dados colhidos

Dos 15 participantes do a maioria é caso correspondendo a 53% e 47% são solteiros, uma pequena diferença.

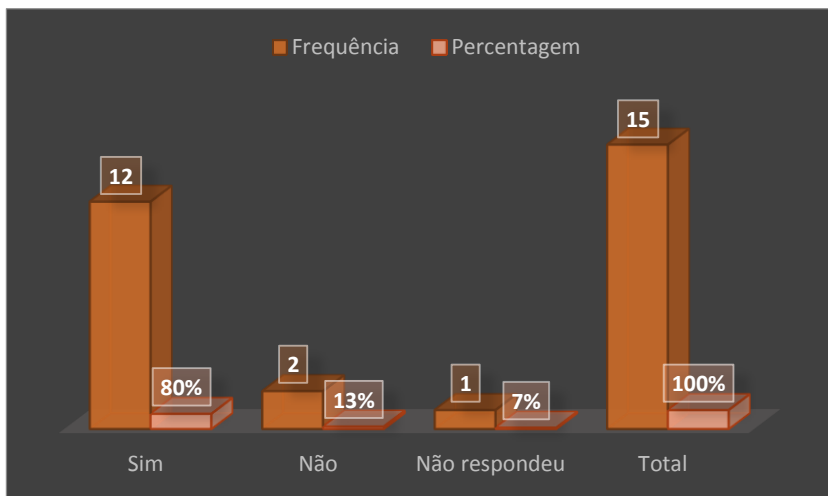
Caracterização da Amostra por Anos de serviço

Anos de Serviço	Frequência	Percentagem
1- 2 anos	2	13%
2-5 anos	4	27%
Mais de 5 anos	9	60%

Fonte: elaborado pela autora através de dados colhidos

Em relação a anos de serviços 13 % dos colaboradores possuem de 1-2 anos de serviço em 13 %, 27% possuem de 2-5 anos de serviço e a maioria possui 60%.

Questionados se a política de benefícios da empresa é um diferencial para a empresa 80% dos participantes da pesquisa respondeu que sim e 13% respondeu negativamente e 7% não respondeu à questão.



Fonte: elaborado pela autora

Apenas 33% justificou a sua resposta e 67% não justificou a sua resposta.

Dentre os que justificaram a sua resposta:

"é um diferencial porque melhora o cotidiano quem diz que agrega valor ao trabalhador; a que justificou que ajuda no dia a dia, pois, dispensa que o colaborador gaste do seu bolso; valores para tratar situação de emergência; traz tranquilidade, pois alguns são difíceis de cobertura pelo funcionário."

A Influência dos Benefícios na Motivação e na Satisfação dos Colaboradores

As questões 4 e 5 do questionário anexado dá uma avaliação da satisfação e motivação do funcionário das Minas de Benga em relação aos benefícios sociais que a empresa lhes oferece, constatamos que 93% sentem-se satisfeitos e 7% não se sente satisfeito com os benefícios sociais oferecidos como vem especificado no gráfico abaixo.



Fonte: elaborado pela autora através de dados recolhidos

Vem sustentado na teoria de dois factores de Herzberg citado por Carvalho (2009), quando aponta que quando existem factores higiénicos que incluem os salários e benefícios deixam de causar a insatisfação, porém, não chegam a gerar satisfação. Para este, um bom salário isolado de outras gratificações pode não ser garantia de satisfação no trabalho.

A confirmação desta perspectiva de análise está nas respostas da pergunta em relação aos benefícios sociais que não faz parte da empresa que gostaria que estivesse incluso no leque de benefícios oferecidos pela empresa. Nota-se que 27% dos funcionários não respondeu a questão e os restantes 73% respondeu de forma diferenciada enumerando os benefícios que gostaria estivesse incluso no leque dos benefícios, significando isso que ainda não estão satisfeitos. Dos 73% a maioria incluiu Transporte e 14º salário para ser adicionado, alguns referem a incentivos dos estudos, subsídios de férias, combustível, prémios de melhor colaborador e educação infantil. Respondendo à questão pacote de benefícios que a empresa oferece atende as suas necessidades 80% respondeu positivamente e 20% respondeu negativamente.

Isto vem comprovar a teoria acima levantada, mostra claramente na análise das respostas dos funcionários que ele tem um salário e tem um pacote de benefícios sociais dados pela empresa, mostram-se, no entanto, insatisfeitos, mas, porém, este salário e os benefícios sociais providos não lhes deixam satisfeitos. Por isso alguns vão se referindo na necessidade de ter a inclusão de outros benefícios sociais.

Respondendo à pergunta número 8 o que é a satisfação no contexto de ambiente de trabalho 33% dos inquiridos não respondeu à questão, dos que responderam as respostas são as seguintes:

...respeito, boa comunicação interna, formação e desenvolvimento da instituição...

...Quando o trabalhador se sente integrado...

...Progressão de carreira é uma ferramenta essencial para a satisfação.

... É ter oportunidade de crescimento e espírito de equipa entre colegas...

... quando as necessidades estão supridas pela actividade que desempenha e se sinta feliz com que é oferecido...

... ter bons benefícios, boas instalações e boa equipe de trabalho

... pode ser vista como percepção geral ou pode ser aplicada na análise de várias partes do trabalho de um indivíduo...

... o funcionário quando se sente acolhido...

...é haver trabalho em equipa e sintonias entre departamentos...

...Estudo de trabalho em equipa e bom relacionamento entre os colegas e a direção...

Em relação a pergunta número 9 como a empresa colabora com a sua satisfação?

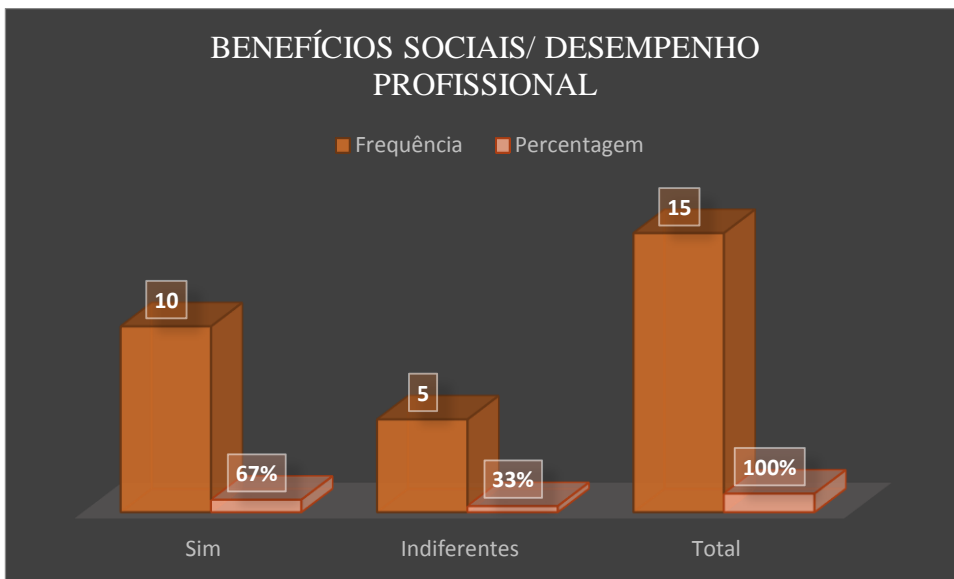
Maior parte dos participantes do estudo não respondeu a esta questão, representando 60% e 13 % mostraram-se indiferentes a esta questão, dos 27% que respondeu, disse que a empresa colabora para a sua satisfação dando benefícios para os trabalhadores, alguns responderam dando bons benefícios e material de trabalho, fornecendo os benefícios que ajudam a minimizar, o custo de vida e dando um ambiente saudável.

Partindo do pressuposto da teoria de Maslow de que as necessidades fisiológicas são básicas para a manutenção da vida e estas se referem à alimentação, vestuário e abrigo. Enquanto estas necessidades não estiverem satisfeitas, as pessoas provavelmente darão pouca atenção aos outros níveis. Notamos então que os trabalhadores da empresa Minas de Benga não estão insatisfeitos pois eles conseguem suprir as necessidades básicas, daí que passam a dar a importância a outros níveis. Por isso nas suas respostas acrescentam que para além do pacote de benefícios oferecidos pela empresa ele tem interesse em outros benefícios como Transporte, subsídio de férias, pretende, no entanto, alcançar as necessidades de segurança que para Maslow referem-se à necessidade de estar livre de perigos e da privação das necessidades fisiológicas básicas. envolvem, portanto, a preocupação com o futuro, no tocante à manutenção principalmente de emprego e da propriedade. Elas manifestam a sua força depois de estarem satisfeitas as necessidades fisiológicas.

Comparação em termos de desempenho dos grupos que recebem e dos que não recebem os benefícios sociais.

Relativamente ao desempenho em relação aos benefícios a pergunta nº 7 do questionário abaixo em anexo questiona se os benefícios sociais melhoram o teu desempenho profissional.

Verificamos que na empresa Minas de Benga Limitada, todos funcionários recebem benefícios sociais, porém dos funcionários participantes do estudo notamos uma ligeira diferença em relação aos benefícios sociais, apesar da empresa ter dito que era igual para todos. 67% dos funcionários que participaram do estudo revelaram que os benefícios sociais melhoram o desempenho profissional 33% mostraram-se indiferente em relação a esta pergunta.



Fonte: elaborado pela autora através de dados recolhidos

Isto mostra que, apesar de uma grande parte dos colaboradores e da empresa revelarem que o pacote de benefícios sociais oferecidos pela empresa melhoram o desempenho profissional alguns funcionários principalmente os que colocaram na lista dos benefícios que queriam que a empresa incluíssem no pacote de benefícios sociais que a empresa não incluiu Transportes, suporte aos Estudos, 14º salário não vem como o pacote de benefícios sociais que a empresa oferece como impulso para melhorar os seu desempenho profissional.

4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Sendo este estudo de natureza quantitativa este emprega técnicas de colecta de dados como a entrevista semi-estruturada, esta não estabelece clara separação entre a colecta de informações e a sua interpretação.

Após a recolha dos dados das entrevistas pelo questionário, os testemunhos dos participantes foram transcritos e procedeu-se uma análise temática dos textos, dividindo as narrativas em categorias e subcategorias de forma a atribuir uma estruturação específica a dinâmica pessoal de cada entrevistado (Bardin, 2016).

Concluída a caracterização sociodemográfica dos participantes (conforme o guião da entrevista), passamos a análise do conteúdo das entrevistas. De forma a preservar as identidades dos entrevistados foram-lhe atribuídos números e procedeu-se à análise dos dados seus discursos de forma manual, sendo possível, após minucioso exame, dar resposta ao objectivo geral.

Questionados sobre os benefícios que a empresa possui, A Minas de Benga, possui uma política de benefícios sociais.

"Com objectivo de melhorar a qualidade de trabalho e o bem-estar dos seus funcionários a empresa oferece uma política uniformizada de benefícios sociais"³³: Plano de Saúde, Seguro de Vida, Benefício funeral e Refeições. Questionado se tem uma diferença em relação aos benefícios sociais por nível hierárquico ou por localização. A resposta foi que não existe diferença os benefícios são iguais para todos os funcionários. Curiosamente observamos que nenhum dos entrevistados mencionou do Benefício funeral.

Foram questionados os participantes do estudo através do inquérito com perguntas fechadas e abertas de modo a explorar melhor a vivência nas suas próprias palavras. Este nosso grupo de amostra compreendeu homens e mulheres funcionários da empresa Minas de Benga com idades compreendidas entre os 21 a mais de 40 anos de idade, afectos aos Escritórios e todos estes fazem parte da Administração.

Contudo na análise das informações captadas pelos funcionários verificamos que a empresa possui outros benefícios na sua política de benefícios sociais e há sim uma diferença entre eles, porém tem um grande número que possui o mesmo benefício.

Devido a limitação nas respostas dos funcionários notamos a diferença, mas de identificar com

³³ Responsável dos Recursos Humanos da empresa

precisão a diferença relaciona-se a que exatamente. Notamos que 80% é único pacote e 20% tem alguns benefícios que outros não possuem.

Dos funcionários participantes da nossa amostra 80% possuem benefícios:

1. Plano de saúde
2. Alimentação
3. Seguro de Vida
4. Refetório local

Os restantes 20% possuem benefícios padrão em mais um ou dois diferenciados:

1. Plano de saúde
2. Alimentação
3. Seguro de vida
4. Refetório local
5. Cartão de combustível
6. 14º Salário
7. Vale de transporte

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objectivo geral deste estudo foi analisar o grau de satisfação dos colaboradores da empresa Minas de Benga Limitada (ICVL) em relação aos benefícios sociais. Respondendo aos objectivos específicos: Identificar os benefícios sociais definidos pela empresa e as características dos beneficiários; Fazer a comparação em termos de desempenho dos grupos que recebem e dos que não recebem os benefícios sociais; Descrever a influência dos benefícios sociais na motivação e satisfação dos colaboradores.

Através do nosso grupo de amostra, procuramos analisar o grau de satisfação dos colaboradores da empresa Minas de Benga Limitada (ICVL) em relação aos benefícios sociais.

Atendendo ao objectivo proposto os resultados encontrados chegámos às seguintes conclusões:

- ✓ A empresa Minas de Benga possui uma política de benefícios sociais, uniformizado e diferenciando para os funcionários que ocupam cargos de chefia. O plano de benefício da empresa inclui: Plano de saúde, Alimentação, Seguro de Vida, Refetório local que é igual para todos. E verificamos que uns tem no seu pacote: Plano de saúde, Alimentação, Seguro de vida, Refetório local, Cartão de combustível, 14º Salário e Vale de transporte.
- ✓ O desempenho profissional vem dos benefícios sociais oferecidos, pois sentem-se motivados a exercer as suas tarefas.
- ✓ Quanto a satisfação pode-se dizer que os funcionários da Minas de Benga, sentem-se satisfeitos com a política de benefícios sociais oferecidos pela empresa. Enquadrando a abordagem de Herzberg de Satisfação, eles (os funcionários) veem as suas necessidades fisiológicas resolvidas apesar de ainda terem necessidades de se sentirem seguros.
- ✓ Apesar de ainda necessitarem de outros benefícios sociais para acrescentarem aos que já tem disponíveis, os participantes do estudo mostraram-se satisfeitos pelos benefícios sociais a eles atribuídos. O que se pode comprovar esse comportamento com o argumento de que ao conseguir suprir as necessidades fisiológicas os indivíduos tendem a querer alcançar o suprimento das necessidades de segurança que para ele envolvem, portanto, a preocupação com o futuro, no que tange à manutenção principalmente de emprego e da propriedade. Elas manifestam a sua força depois de estarem satisfeitas as necessidades fisiológicas.

Confirma-se que os funcionários se sentem satisfeitos com a política de benefícios sociais da empresa. Essa satisfação influencia no desempenho profissional, uma vez satisfeitos há mais motivação no trabalho.

Recomendações

Revisar as políticas de benefícios sociais com base no feedback dos funcionários é uma prática recomendada para garantir que as necessidades e expectativas sejam atendidas. Com base no estudo de caso feito à ICVL, parece que a maioria dos funcionários está satisfeita com os benefícios sociais oferecidos pela empresa, porém, expressou interesse em incluir um subsídio de férias e facilidades de formação na política de benefícios.

Sugestões

Como sugestão para a melhoria, pode ser realizado um estudo aos seus colaboradores para perceberem quais são os benefícios sociais que são em prioridade, de um modo geral e que adequam a realidade dos seus funcionários, de forma a evitar oferecer uma política de benefícios que não vai de acordo com as necessidades dos seus colaboradores e que possam, no entanto, criar a insatisfação satisfação dos mesmos, portanto, podem-se considerar as seguintes etapas para o processo:

- Recolher um feedback abrangente através de estudos de pesquisas, entrevistas ou grupos de discussão com os funcionários para entender melhor suas necessidades e expectativas em relação aos benefícios sociais;
- Analisar a viabilidade financeira e operacional de adicionar um subsídio de férias e facilidades de formação à política de benefícios sociais;
- Pesquisar práticas do sector, por rever as políticas de benefícios sociais de outras empresas do mesmo sector. Identificando as tendências e melhores práticas relacionadas aos subsídios de férias e facilidades de formação. Isso pode ajudar a fundamentar sua proposta de revisão de políticas;
- Criar uma proposta: Com base na análise do feedback dos funcionários e das práticas do sector, elaborar uma proposta clara e detalhada para a inclusão do subsídio de férias e

facilidades de formação na política de benefícios sociais. Apresentar os benefícios potenciais dessas adições e como elas podem contribuir para o bem-estar e desenvolvimento dos funcionários;

- Envolvimento dos tomadores de decisão (gestores): Apresentar a proposta aos responsáveis pela tomada de decisões, como a alta Administração ou o departamento de Recursos Humanos. Destacar os resultados da pesquisa com os funcionários e fornecer justificativas sólidas para a inclusão desses benefícios;
- Revisão e implementação: Após a revisão da proposta pelos tomadores de decisão, fazer as alterações necessárias na política de benefícios sociais e implementá-las de forma transparente e comunicativa. Certificar-se de fornecer orientações claras sobre os novos benefícios e como os funcionários podem acessá-los;
- Monitoramento contínuo: Avaliar regularmente a eficácia dos novos benefícios sociais e solicitar feedback adicional dos funcionários. Isso permitirá ajustes conforme necessário e garantirá que as políticas estejam alinhadas com as necessidades em constante evolução da equipe;
- Lembrando que, ao implementar mudanças na política de benefícios sociais, é importante considerar a capacidade financeira da empresa e buscar um equilíbrio entre as expectativas dos funcionários e a sustentabilidade organizacional.

6.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ruas, João. (2017). Manual de Metodologia de Investigação: Como Fazer propostas de Investigação, monografias, dissertações e Teses. Maputo: Escolar Editora.

De Andrade, Maria Margarida. (2004). como preparar Trabalhos para cursos de pós-Graduação: Noções Práticas. 6ª ed. São Paulo: Atlas.

Thiollent, Michel. (2009). Pesquisa- Ação nas Organizações. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas.

Lundin, Iraê Baptista. (2016) Metodologia de Pesquisa em Ciências Sociais. Maputo: Escolar Editora.

Gomes, Jorge & Cesário, Francisco. (Eds.). (2014). Investigação em Gestão de Recursos Humanos: Um Guia de Boas Práticas. Lisboa: Escolar Editora.

Machado, A.R. Horta, C.; Rodrigues, F.; Cesário, F. et al (Eds.). (2014). Gestão de Recursos Humanos desafios da Globalização. Globalização do trabalho e Gestão de Pessoas, Talentos, Liderança, Clima e Cultura Organizacional, Comunicação e Recompensas. Lisboa: Escolar Editora.

Machado, A.R; Machado, D.M.R. & Portugal, M.N. (2014). Organizações. Introdução à Gestão e Desenvolvimento das Pessoas. Lisboa: Escolar Editora.

Moura, E. (2009) Manual de Gestão de Pessoas. Como Melhorar o Funcionamento da sua Empresa. Lisboa: Manuel Robalo.

Gil, A.C. (2009) Gestão e Pessoas. Enfoque nos Papeis Profissionais. São Paulo: Atlas

Chiavienato, I. (Eds). (2010). Gestão de Pessoas. (6ª ed.rev.). Rio de Janeiro: Elsevier.

Hill, M.M& Hill, A. (2012). Investigação por Questionário. (2.ª ed. rev.). Lisboa: Edições Sílabo.

Maximiano, A.C.A. (2014). Recursos Humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global. Rio de Janeiro: LTC.

De Carvalho, M.D.C.N. (2009). Gestão Estratégica: Relação Interpessoal: Como apresentar o sujeito Colectivo. Rio de Janeiro: LTC.

7. QUESTIONÁRIO

Entrevista sobre o grau de Satisfação em relação aos Benefícios Sociais

Caríssimo(a)

Este é instrumento de colecta de dados, em que as informações colectadas serão utilizadas na Elaboração da Monografia, como requisito para obtenção do grau de licenciatura em Gestão de recursos Humanos na Universidade Politécnica de Moçambique em Maputo da nossa Candidata Deise Mungambe, sob orientação da Mestre Verónica.

Neste âmbito, solicita-se que o referido instrumento seja respondido por V.Exa, contribuindo assim de forma decisiva no desenvolvimento da pesquisa da candidata.

Esta pesquisa procura analisar o grau de satisfação dos colaboradores da empresa Minas de Benga Limitada (ICVL) em relação aos benefícios sociais. Conforme já testado o tempo previsto para responder as questões é de 15 minutos, de salientar que, às informações colectadas da vossa senhoria serão divulgadas sob aspecto global [entrevistada(o) fictícia(o)], isto é, os dados nunca serão utilizados especificando o nome real do entrevistado.

Na certeza do seu pronto atendimento e para atender os prazos estabelecidos para o desenvolvimento desta pesquisa solicita-se que esta entrevista seja respondida o mais breve possível. Os contactos poderão ser feitos com a candidata pelo correio eletrónico ou pelo contacto telefónico que será facultado no acto de recebimento deste instrumento.

Agradecemos desde já a vossa colaboração e permanecemos à disposição para prestar quaisquer informações adicionais.

I. Parte

Caracterização

Sexo

masculino feminino

Tempo de permanência na empresa

Nível acadêmico

Ensino Primário Ensino Básico Ensino Médio Ensino Técnico

Ensino Técnico Superior Ensino Superior

Idade

Até 20 anos 21 a 30 anos 31 a 40 anos Mais de 40 anos

II Parte

Sobre os benefícios sociais

1. A empresa atribui os benefícios sociais aos colaboradores?

Sim Não

1. Quais são os benefícios que são oferecidos pela empresa?

Plano de Saúde

Alimentação

Seguro de Vida

Previdência Privada

Incentivo aos Estudos

Incentivo ao desporto e Saúde

Auxílio a Educação Infantil

Plano Odontológico

Residência

Cartão Combustível

Cartão refeição

Vale Transporte

Nenhum benefício

14º salário

Refeitório local

Prêmio de melhor colaborador

Auxílio de maternidade

Outros..

3. Na sua opinião a política de benefício é um diferencial para a empresa?

Sim Não

a) Justifique a sua resposta

2. Sente-se satisfeito com os benefícios que a empresa oferece?

Sim Não Indiferente

a) Justifique a sua resposta.

5. O pacote dos benefícios que a empresa oferece atende as suas necessidades?

Sim Não

6. Qual é o benefício social que não faz parte da empresa que gostaria que estivesse incluso no leque de benefícios oferecidos pela empresa?

7. Os benefícios sociais melhoram o teu desempenho profissional?

Sim Não Indiferente

5. Em que medida? 50 a 70% ____ 71 a 80% ____ 81 a 90% ____ 91 a 100% ____

6. Na sua opinião, o que é satisfação no contexto de ambiente de trabalho?
7. Como é que a empresa colabora para a sua satisfação?

Obrigada pela atenção dispensada!